

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Amanda de Abreu

PLANO DE MARKETING PARA FRANCISCO MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO LTDA.

Florianópolis

2015

Amanda de Abreu

**PLANO DE MARKETING PARA FRANCISCO MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina CAD 7305- Laboratório de Gestão: Trabalho de Curso, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de Marketing.

Orientador: Prof. Ph.D. Rudimar Antunes da Rocha.

Florianópolis

2015

Amanda de Abreu

**PLANO DE MARKETING PARA FRANCISCO MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO LTDA**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, de novembro de 2015.

Prof^a. Evelize Welzel Dr^a.
Coordenadora de Monografias

Professores Avaliadores:

Prof. Ph.D. Rudimar Antunes da Rocha
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Allan Augusto Platt, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho a Deus, aos meus familiares, aos colegas de turma e aos docentes desta Universidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida, e a oportunidade de fazer melhor a cada amanhecer. Agradeço, pois mesmo quando a cruz está pesada, e o mundo parece querer me ver chorar, Ele sempre me quer sorrindo.

Sou imensamente grata aos meus pais, Rudinei e Andréa por dedicarem a mim tanto amor e ensinamento, por demonstrarem o grande valor do ser humano. Agradeço as horas de paciência e ausência, a compreensão nos momentos difíceis e ainda, por todos os votos de confiança. Agradeço ao meu irmão Augusto pela paciência e amorosidade.

À minha querida Vó Zenaide, um exemplo de fé, força e compaixão. Sempre dedicada ao amor pela família e ao próximo.

Agradeço ao Victor, uma pessoa especial que acompanhou grande parte de minha trajetória nesta Universidade, prestando apoio, confiança e carinho.

Aos demais familiares pelas horas ausentes, pelo apoio e incentivo.

As minhas amigas Estefany e Helenize que tanto me apoiaram no decorrer do curso. Por compartilharmos horas de alegria com trabalhos concluídos e notas boas, e também horas de angústia com projetos inacabáveis e cansaço incontrolável.

Aos meus demais amigos e colegas.

Agradeço ao meu orientador, professor Rudimar Antunes da Rocha, pela confiança, paciência e dedicação a mim e ao trabalho.

Por fim, mas não menos importante, agradeço a todos os demais professores que de uma forma ou de outra contribuíram com meu aprendizado acadêmico e pessoal. Assim como todos os funcionários desta Universidade, pelas horas dedicadas ao trabalho, fazendo toda diferença para mim.

“Eu não posso mudar a direção do vento, mas eu posso ajustar as minhas velas para sempre alcançar o meu destino.”

(Jimmy Dean)

RESUMO

Este estudo apresenta ações a serem implementadas na área de marketing para a Francisco Materiais de Construção Ltda., para o segundo semestre de 2015 e o primeiro semestre de 2016. A empresa está situada no Município de Palhoça, na Grande Florianópolis, em fase de expansão de uma nova loja, na mesma localidade, com infraestrutura alinhada com o planejamento de crescimento realizado pela administração. Dessa forma, o trabalho caracteriza-se por um estudo qualitativo, do tipo descritivo e bibliográfico, por meio de um estudo de caso em que se utiliza de amostragem intencional, através da entrevista como técnica para coletar os dados desejados. A efetivação do estudo foi apoiada pelo referencial teórico, o trabalho oferece, por meio da análise do ambiente, um diagnóstico da arquitetura atual de marketing da empresa, desenvolvendo a análise SWOT para melhor visualização do cenário. Posterior a esta análise, o trabalho desenvolve um plano de marketing e de comunicação para a empresa, em que demonstra ações a serem implementadas, como proposições de melhorias quanto à operacionalização das atividades, adicionalmente este, desenvolve um calendário de datas comemorativas a fim de estreitar a relação entre a empresa e cliente. O trabalho oferece um quadro em que é possível visualizar as atividades propostas, o mês para seu desenvolvimento, o responsável pela mesma e seu custo, e ao fim, o gestor obtém o custo total das ações propostas. Como conclusão, o estudo constatou que a empresa necessita tornar-se mais profissional, e atesta que a mesma possui, com este plano, uma ferramenta de gestão que proporcionará diferencial competitivo, possibilidade de atingir os objetivos desejados e reais chances de expansão no mercado.

Palavras-chave: Marketing. Ações. Plano de Marketing e de Comunicação.

ABSTRACT

This study presents actions to be implemented in the marketing field for Francisco Materiais de Construção Ltda., for the second semester of 2015 and the first semester of 2016. The company is based in Palhoça city, in the greater Florianópolis, in expansion phase for a new store in the same location, with adequate infrastructure to the services provided and purpose of managers of expanding the market performance. Thus, this study is characterized by a qualitative approach, descriptive and bibliographical, through a case study that uses intentionally samples using the interview as a technique to collect the desired data. The conclusion of the paper was supported by the theoretical framework, the paper offers, through environmental analysis, a diagnosis of the current marketing architecture of the company, developing the SWOT analysis to better illustrate the scenario. Subsequent to this analysis, the paper develops a marketing and a communication plan for the company, which demonstrates actions to be implemented, propositions of improvements regarding the operationalization of activities, as well as develops a calendar of commemorative dates in order to strengthen the relationship between company and customer. The study offers an action frame, where you can view the proposed activities, the month for their development, the responsible and its cost, and at the end, the manager obtains the total cost of the proposed actions. In conclusion, the study found that the company needs to become more professional, and certifies that it has, with this plan, a management tool that will provide a competitive advantage, ability to achieve the desired goals, and real chances for expansion in the market.

Keywords: Marketing. Actions. Marketing and Communication Plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O ambiente total da organização.	18
Figura 2 - Os 4 Ps do mix de marketing.	23
Figura 3 - O marketing de relacionamento.	25
Figura 4 – 4 Ps e mais Ps.....	26
Figura 5 - Os 11 Cs do marketing de relacionamento.	27
Figura 6 – Três tipos de marketing no setor de serviços.	30
Figura 7 - Macroestratégias para agregar valor ao cliente.....	33
Figura 8 – Síntese de modelos de Planos de Marketing.	39
Figura 9 – Etapas dos procedimentos metodológicos.	42
Figura 10 - Localização da atual e nova loja.....	46
Figura 11 - Organograma	47
Figura 12 - Logomarca Francisco Materiais de Construção Ltda	55
Figura 13 - Fachada da atual loja.....	59
Figura 14 - Fachada da nova instalação (em construção).....	59
Figura 15 - Entrada para o estacionamento da nova loja.....	60
Figura 16 - Localização do portão de retirada de mercadorias.....	61
Figura 17 - Corredor central da atual loja.....	61
Figura 18 - Balcão de atendimento da atual loja	63
Figura 19 - Localização proposta para os dois escritórios.....	63
Figura 20 - Localização proposta para o balcão de atendimento	64
Figura 21 - Sugestão de convite para inauguração da nova loja	66
Figura 22 - Atual perfil do Facebook da empresa	70
Figura 23 - Atual Site da empresa	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz SWOT	51
Quadro 2 - Quadro de Pessoal	51
Quadro 3 - Calendarização.	69
Quadro 4 - Ações a serem implantadas (segundo semestre de 2015)	74
Quadro 5 - Ações a serem implantadas (primeiro semestre de 2016)	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA - Associação Americana de Marketing
ANAMANCO – Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção
CEBDS - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CNC - Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
CIM – Comunicação Integrada de Marketing
INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial
PIB – Produto Interno Bruto
PMES – Pequenas e Micro Empresas
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIM – Sistema de Informação de Marketing
Sincomércio – Sindicato do Comércio Varejista
SINDUSCON-SP - Sindicato da Indústria de Construção Civil do Estado de São Paulo
SWOT - Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

SUMÁRIO

<u>1 INTRODUÇÃO</u>	11
<u>1.1 OBJETIVOS</u>	14
<u>1.1.1 Objetivo Geral</u>	14
<u>1.1.2 Objetivos Específicos</u>	14
<u>1.2 JUSTIFICATIVA</u>	14
<u>1.3 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO</u>	15
<u>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u>	17
<u>2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE</u>	17
<u>2.2 MARKETING</u>	21
<u>2.2.1 Marketing de Relacionamento</u>	24
<u>2.2.1 Marketing de Serviços</u>	29
<u>2.3 ESTRATÉGIA</u>	31
<u>2.4 PLANO DE MARKETING E DE COMUNICAÇÃO</u>	33
<u>2.4.1 Elaboração do Plano de Marketing e de Comunicação</u>	34
<u>2.4.2 Modelos de Plano de Marketing e de Comunicação</u>	36
<u>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</u>	40
<u>4 PLANO DE MARKETING E DE COMUNICAÇÃO PARA FRANCISCO MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO LTDA.</u>	45
<u>4.1.1 Histórico da empresa</u>	45
<u>4.1.2 Diagnóstico da Situação Atual</u>	46
<u>4.1.3 Finalidade da empresa (contrato social)</u>	47
<u>4.1.4 Estrutura organizacional (organograma)</u>	47
<u>4.2.1 Análise do Ambiente</u>	49
<u>4.2.2 Definição do Público Alvo</u>	53
<u>4.2.3 Definição do Posicionamento de Mercado</u>	54
<u>4.2.4 Definição da Marca</u>	54
<u>4.2.5 Definição de Metas</u>	56
<u>4.2.6 Definição das estratégias de Marketing e de Comunicação</u>	57
<u>4.5.1 Inauguração da Nova Loja</u>	66
<u>4.5.2 Calendarização</u>	68
<u>4.5.3 Meios de Comunicação</u>	70
<u>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	77
<u>REFERÊNCIAS</u>	79
<u>ANEXO</u>	83

1 INTRODUÇÃO

A moradia é uma das necessidades elementares do ser humano, quer para lhe proteger das intempéries quer pelo próprio Status quo.

No início das civilizações as edificações tinham fito religioso e místico, como por exemplo, às pirâmides do Egito.

Com o passar dos séculos e o advento do processo educacional formal, um dos conhecimentos que ganhou espaço foram as engenharias. No caso específico das edificações habitacionais a engenharia civil ganhou o merecido respeito e interesse social.

No Brasil a Engenharia Civil teve início das atividades de modo semelhante ao resto do mundo, ocupando espaço com a construção de fortificações e igrejas católicas (MORAES, 2005). Até a Revolução Industrial o processo de construção civil era quase que inexistente e irregular. No final do século XIX e início do XX houve mudanças consequentes da cultura do café e do desenvolvimento industrial. Assim, as riquezas obtidas viraram combustível para elevar o crescimento das edificações no País, acarretando o fortalecimento da urbanização e consequentemente os habitantes passaram a adquirir mais produtos de materiais de construção em lojas especializadas. Por sua vez, a grande urbanização foi na última década do século XX, num primeiro momento com a ebulição da construção civil em capitais estaduais e nas regiões metropolitanas, bem como nas principais cidades do interior dos estados.

Inserida dentro desse novo mercado, nasceu em 1992, pela família Francisco, na região metropolitana de Florianópolis, mais precisamente no Município de Palhoça, a Francisco Materiais de Construção Ltda.. O objetivo desta é a revenda de produtos voltados ao ramo da construção civil e materiais de construção em geral.

No início da empresa, eram comercializados apenas materiais mais rústicos como “cabeça de pedra” e “escoras”. No transcorrer do tempo ficou evidente a necessidade de diversificar seus produtos, incluindo os demais itens essenciais às construções e reformas como brita, areia, tijolo e cimento.

Durante anos a Francisco trabalhou apenas com estes materiais, realizando a pronta-entrega dos produtos, o que a tornou conhecida por ser uma empresa ágil e eficiente na entrega. Outra característica diferenciada é as facilidades de pagamento, pois os clientes podem receber o material em casa e ir à loja depois para efetuar o pagamento. Desde então, a

empresa vem conquistando clientes e aumentando suas vendas e lucros, exigindo que a empresa se ampliasse para melhor atender a demanda dos clientes. A loja aumentou seu *mix* de produtos, incluindo conexões, ferramentas, ferragens, acabamentos e utilidades domésticas. A empresa está localizada em uma instalação de cerca de 208m² de loja, excluindo os depósitos. Como a estrutura física e o local estão limitados a direção resolveu construir uma nova loja, situada na marginal da BR 101, com mais de 3000m².

O setor da construção civil é um dos mais produtivos e de maior impacto na atividade econômica, caracterizando-se como um dos maiores geradores de emprego e renda, com demanda de grande volume de mão-de-obra de média qualificação. O segmento é constituído por 138 mil lojas espalhadas no Brasil, sendo 77% pequenas e médios estabelecimentos (ANAMACO, 2015).

Geralmente, o segmento da construção civil está nos extremos do processo econômico, isto é, se beneficia rapidamente nos momentos de crescimento econômico, e é o que mais sofre nos casos de redução do poder aquisitivo da população. Neste início de 2015, em decorrência da crise econômica e política que se desenha no país, o Sindicato da Indústria de Construção Civil do Estado de São Paulo (SINDUSCON-SP) que é o principal termômetro para o setor no Brasil, estima que a tendência para este ano é que feche com um crescimento não tão grande como dos anos anteriores. De acordo com essa estimativa o crescimento deve ficar próximo de zero, isto é, aproximadamente 0,5 por cento (A&F BRASIL, 2015), havendo também redução do PIB (Produto Interno Bruto), contribuindo com o desemprego (CORREIO BRAZILIENSE, 2015).

Outro fator atenuante para a recessão é o aumento das exigências para a concessão de empréstimos, realizado pela Caixa Econômica Federal, responsável por 70% do Sistema Financeiro de Habitação (CAMPOS, 2015), reduzindo a disposição de compras dos consumidores frente às atuais situações do mercado.

Os empresários e estudiosos das organizações lembram que nas crises surgem oportunidades para as empresas que pró-ativas, planejem e apostem em ações de marketing eficientes, em especial micro e pequenas empresas do setor de material de construção precisam buscar novos mercados e adquirir novos produtos para agregar serviços diferenciados (SEBRAE, 2015).

Uma das alternativas presentes no atual cenário econômico foi mencionado pelo Ministério da Fazenda do atual governo, em uma reunião do Fórum de Líderes do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), a “energia limpa”, ou seja, uma alternativa em meio à recessão é na diversidade dos materiais expostos pelos

comerciantes, visando atender esse novo mercado, do crescimento sustentável (ESTADÃO CONTEÚDO, 2015).

Outra fonte de incentivo aos comerciantes, dentro da crise vivenciada, veio do encontro no Congresso Nacional do Sistema Confederativo da Representação Sindical do Comércio (Sincomércio), em que foi apresentado pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), um novo Código Comercial. Esse código tem por finalidade apresentar leis mais atualizadas, que incentivem a cooperação, liberdade de competição, que seja condizente com a economia do mercado, e que possa facilitar aos empresários toda a questão burocrática, dirimindo o tempo gasto com cumprimento das normas (JORNAL DO BRASIL, 2015).

Outro objetivo do novo Código é atender o dinamismo das atuais atividades no Brasil, a fim de proporcionar uma imagem mais sólida e condições de competição internacional, visando atrair mais investidores, fortalecendo assim o setor (JORNAL DO BRASIL, 2015).

Nesse sentido uma das opções de solução ao crescimento das organizações é o planejamento de ações mercadológicas, através da formalização das futuras atividades e melhoria na competitividade do mercado, pois crises trazem oscilações dinâmicas que exigem respostas imediatas e assertivas para a sobrevivência e crescimento das empresas.

O Plano de Marketing e Comunicação visa estruturar os objetivos e as metas correspondentes ao composto de marketing (LAS CASAS, 2011). Por isso, os gestores podem optar por desenvolver planos breves e até menos formal, que estabeleçam rumos para “uma marca, produto ou empresa” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 55).

Deste contexto, o desafio essencial da elaboração deste Trabalho de Conclusão de Curso (CAD-UFSC) foi elaborar o Plano de Marketing e Comunicação do segundo semestre de 2015 e primeiro semestre de 2016 da Francisco Materiais de Construção Ltda., visando responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais são as ações propostas para o Plano de Marketing e de Comunicação do segundo semestre de 2015 e o primeiro semestre de 2016 para a Francisco Materiais de Construção Ltda.?

1.1 OBJETIVOS

Do problema de pesquisa citado foi possível estabelecer os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo foi elaborar um Plano de Marketing e de Comunicação que subsidie as decisões mercadológicas da Francisco Materiais de Construção Ltda. para o segundo semestre de 2015 e para o primeiro semestre de 2016.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar e analisar a arquitetura de marketing da Francisco Materiais de Construção Ltda.;
- b) Realizar a análise SWOT da empresa Francisco Materiais de Construção Ltda.; e,
- c) Estruturar o Plano de Marketing desta empresa, visando à operacionalização das ações mercadológicas.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente estudo se justifica em quatro principais aspectos: viabilidade, importância prática e teórica, oportunidade e aplicação prática. A seguir será detalhado cada um desses aspectos. No que diz respeito à viabilidade, o estudo se torna possível pela relação existente entre o pesquisador e uma das filhas dos sócios da empresa, facilitando o acesso às informações e dados.

Quanto à importância prática e teórica, um estudo de caso possui significância, pois analisa e oferece subsídios para a empresa, proporcionando uma ferramenta estratégica para a organização, o Plano de Marketing e de Comunicação, justificando assim a aplicação prática também. Quanto à importância teórica, devido haver carência de publicações que sejam focadas especificamente em PMEs no campo da administração, esse estudo buscará preencher esse “gap” teórico apresentando um caso prático de uma pequena empresa de materiais de construção localizada na Cidade da Palhoça.

O estudo se mostra oportuno visto que a empresa encontra-se em mudança de sede, ampliando sua estrutura física, assim como sua atuação mercadológica a fim de atingir uma maior fatia de mercado.

Conforme descreve Cobra (1991) o Plano de Marketing é tido como uma ferramenta estratégica para a organização, visto que desenvolve uma orientação para o produto, marca ou empresa, sendo um dos instrumentos de maior valia no processo de marketing (KOTLER; KELLER, 2012).

Como apresentado, a Francisco Materiais de Construção Ltda. é uma empresa de pequeno porte e familiar, desta forma os planejamentos e estratégias a ser desenvolvidas para ela deve condizer com sua realidade. Neste sentido, Las Casas (2011) corrobora explicitando que o plano para uma Micro e Pequena empresa não necessita ser tão sofisticado como de uma grande organização, o princípio é o mesmo, e o modelo será de menor porte, respeitando as condições e especificações da empresa.

1.3. ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos e as referências. O primeiro capítulo é a Introdução do estudo, em que é apresentado em síntese o tema proposto, e o cenário em que a empresa está inserida, assim como as especificidades do desenvolvimento do trabalho, a definição do problema, os objetivos geral e específicos e a justificativa que orienta o trabalho.

No segundo capítulo é apresentado o embasamento teórico relativo ao Plano de Marketing e de Comunicação, analisando sua importância, características e desenvolvimento. São utilizados autores como: Fischmann e Almeida (1991), Kotler e Keller (2012), Las Casas (2011), Oliveira (1986), Porter (1986), Richers (2000) e Vasconcellos Filho e Machado (1982).

O terceiro capítulo relata os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho, descrevendo a importância e particularidade da pesquisa. Este trabalho constitui-se de uma pesquisa descritiva, um estudo de caso que proporciona entender questões complexas e internas da empresa em questão (YIN, 2015). De caráter qualitativo o estudo objetiva compreender questões mais específicas do desenvolvimento das ações da empresa, que não se pode mensurar, e sim analisar (MALHOTRA, 2006).

Para obtenção das informações, foi utilizada a entrevista como instrumento de coleta de dados. A mesma é característica por proporcionar fluidez ao assunto proposto, pois não

possui uma estrutura rígida a ser seguida (GIL, 2009). A seleção para entrevista foi pelo critério de amostragem intencional, em que o pesquisador escolhe o respondente pelo fato do mesmo possuir informações necessárias ao estudo (ALMEIDA, 2011).

O quarto capítulo apresenta o Plano de Marketing e de Comunicação, da empresa em estudo, sua trajetória, o diagnóstico de sua atual situação, assim como a análise do ambiente em que está inserida. Posterior é apresentado ações de Marketing e Comunicação e propostas de melhorias para a empresa.

No capítulo cinco são apresentadas as conclusões acerca do trabalho, o resgate dos objetivos propostos, assim como sugestões de desenvolvimento de mais estudos de Micro e Pequenas Empresas, e empresas familiares em relação a sua atuação ao Marketing.

Ao final são demonstrados os autores que fundamentaram o estudo, e auxiliaram o desenvolvimento do presente trabalho. E na sequência são apresentados os anexos do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo foi reservado para relatar a literatura especializada que dá sustentação ao estudo realizado. Ele está dividido em: análise do ambiente, marketing, estratégia e Plano de Marketing e de Comunicação.

2.1. ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise do ambiente visa a identificação de oportunidades e ameaças configuradas no cenário competitivo das organizações (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991). Em muitos casos, o que é favorável para uma empresa ou setor da economia não é oportuno para outras empresas ou segmentos, podendo oscilar de ameaça à oportunidade, dependendo da gestão estratégica empresarial e mercadológica adotada (LAS CASAS, 2011). Sobre esse ponto Fischmann e Almeida (1991) assinalam que a análise ambiental serve para buscar alternativas, antecipar e adequar-se às alterações do ambiente, tornando-se um processo de organização para o futuro. Las Casas (2011, p. 46) vai à mesma direção quando compara de uma forma sistêmica, que “uma empresa é como um organismo vivo. Ela existe em função de seu ambiente externo e sobrevive graças à capacidade de adaptação a seu meio, interferindo nele como os seres vivos o fazem”.

A gangorra ambiental mundial e nacional que modificam as conjunturas competitivas do mercado dos últimos dois anos, associada às variáveis intervenientes como a tecnológica e a alteração contínua no comportamento do consumidor despertou nos gestores empresariais a necessidade da vigilância do ambiente, de maneira tal que analise as medidas para contornar as influências que não se prevê e que pouco se consegue fazer (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991), que nas palavras de Las Casas (2011) corresponde aos sinais do ambiente que podem ser percebidos previamente com a prática do planejamento.

Por sua vez, Porter (1986) afirma que o ambiente na qual a empresa está estabelecida é bastante amplo e lida com forças econômicas e sociais mutantes, assim como coloca Vasconcellos Filho e Machado (1982) ao descrever que o procedimento de análise ambiental contempla etapas diferentes que obtém como consequência um mapeamento, especificação e estudo de variáveis que forma o ambiente da organização.

Destaca-se que esses autores desenvolveram distintas metodologias e diferentes variáveis, mas concordam no fato que a análise ambiental deve ser o primeiro passo na elaboração do planejamento estratégico e o estudo compreende a situação interna e externa da empresa (OLIVEIRA, 1986).

Sobre esta ótica interpretativa, Vasconcellos Filho e Machado (1982) assevera que a segmentação do ambiente pode ser estabelecida em três tipos de ambientes: Interno, Externo Operacional e o Macroambiente, como pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 – O ambiente total da organização.



Fonte: Adaptado pela autora de: Vasconcellos Filho e Machado (1982, p. 81).

Para Vasconcellos Filho e Machado (1982) Macroambiente abrange as seguintes variáveis:

- a) Ecológicas: leis sobre índices de poluição e sobre uso dos recursos do meio ambiente;
- b) Demográficas: informações sobre a população, índices e taxas de natalidade, mortalidade, crescimento, entre outras;
- c) Legais: lei trabalhista, comercial e tributária;

- d) Culturais: modelo educacional, ferramentas de comunicação e índices de alfabetização;
- e) Tecnológicas: o que a empresa possui de capacidade para adquirir, desenvolver ou manter tecnologias, como pesquisa e desenvolvimento, e capacidade de acompanhar as alterações tecnológicas;
- f) Sociais: estrutura dos sindicatos e socioeconômica;
- g) Políticas: estrutura de poder e seus resultados; e,
- h) Econômicas: taxa de inflação, juros, informações sobre PIB, balanço comercial, impostos, distribuição de rendas, e outras;

No segmento de ambiente operacional, a parte de públicos relevantes externos compreende a:

- a) Rede de fornecedores;
- b) Distribuidores;
- c) Governo;
- d) Sindicatos;
- e) Concorrentes;
- f) Comunidades, e outros.

No que tange o segmento de ambiente interno, Vasconcellos Filho e Machado (1982) descreve que o público se refere à:

- a) Diretoria;
- b) Colaboradores;
- c) Funcionários; e,
- d) Acionistas.

A metodologia adotada por Oliveira (1986) é bastante parecida com a apresentada por Vasconcellos Filho e Machado (1982), o que diferencia é a divisão em dois segmentos (externo e interno), e focando nas funções, como marketing, finanças, produção etc., abrangendo para aspectos de métodos, processos, critérios e controle organizacionais no ambiente interno.

Fischmann e Almeida (1991) e Porter (1986) apresentam análises diferenciadas, sendo que a metodologia de Fischmann e Almeida (1991) propõem variáveis parecidas com os demais autores, e Porter (1986) foca em forças competitivas, centrado na indústria.

Na análise dos ambientes, Grewal e Levy (2012) destacam que o profissional de marketing precisa se preocupar com as informações ao seu redor e que formatam o cenário em que a empresa está inserida, bem como aquelas que irão gerar valor para seus clientes e, sugerem que se adote o Sistema de Informação de Marketing (SIM) para este fim, por se caracterizar como “um conjunto de procedimentos que se aplica à coleta, análise e apresentação, regulares e planejadas, de informações que podem ser usadas nas decisões de marketing” (GREWAL; LEVY, 2012, p. 167). Através do SIM o executivo de marketing estabelece a relação da obtenção das informações integradas e a análise da comunicação integrada de marketing (CIM) nas interações da empresa e cliente, passando pelo processo de pré-venda, vendas, consumo e pós-consumo. Há oito fases do planejamento do programa de comunicação de marketing (KOTLER, 2005, p. 336):

1. Identificação do público-alvo: etapa em que se verificam os atuais clientes, os possíveis consumidores e pessoas que influenciam a tomada de decisão;
2. Determinação dos objetivos de comunicação: o profissional de marketing estabelece propostas com intuito de atingir e sutilmente, estabelecer uma opinião na mente do consumidor, influenciando sua decisão, de forma cognitiva, afetiva ou comportamental.
3. Elaboração da mensagem: a preocupação nessa etapa é manter o cliente atento, despertando seu desejo e interesse pelo produto ou serviço, a fim de estabelecer em seu consciente a ação de compra;
4. Seleção dos canais de comunicação: identificar o meio que seu público utiliza na comunicação, buscando atingir de forma eficiente;
5. Estabelecimento do orçamento para comunicações: esse orçamento varia de acordo com o tamanho e área de atuação da empresa, geralmente é estabelecido pela alta administração, e é responsável por discordâncias entre setores que acreditam que se deva investir mais ou menos ou diferente;
6. Decisão sobre o *mix* de comunicação: com o orçamento estabelecido, é decidido entre o *mix* de ferramentas promocionais, e também varia de acordo com tamanho e segmento da organização;
7. Avaliação dos resultados: essa parte corresponde a mensuração do impacto gerado, questionando o público-alvo sobre o efeito surtido e demais análises que servirem para essa avaliação; e,

8. Administração do processo de comunicação integrada de marketing: essa etapa é constante na empresa, pois corresponde ao profissional estar atento ao mercado e suas exigências, verificando as ferramentas disponíveis e que estabeleça a maior interação entre cliente e empresa.

Dentre as etapas e processos do SIM e do CIM o objetivo final do gestor é utilizar da melhor forma as informações a fim de estabelecer relações de parcerias com os clientes, e obter um diferencial competitivo, assim essas ferramentas estão se modernizando conforme a exigência do mercado e se tornando customizadas, gerando análises mais profundas e precisas (GREWAL; LEVY, 2012).

Mesmo com os diversos pontos de vistas, há bifurcação entre os estudiosos sobre a questão de que se deve analisar o ambiente e sua relevância para estabelecimento das estratégias organizacionais, pois a empresa deve adotar aquela que retrata sua realidade e, assim desenvolver sua análise para prever situações adversas e para se manter competitiva nos cenários socioeconômico e político oscilante.

2.2 MARKETING

Do ponto de vista científico, pode-se admitir que um dos berços do marketing foi os Estados Unidos, sem uma data específica. Seu percurso para os demais países foi demorado, até mesmo na Europa, só começou a difundir a palavra marketing após a Segunda Guerra Mundial (KARKOTLI, 2008). No cenário intuitivo se pode supor que desde a antiguidade o ser humano vem influenciando as ações dos demais com sugestões de consumo, principalmente nas feiras livres do período anterior a era Cristã.

No Brasil, há registros, do início da aplicação do marketing quando uma delegação norte-americana começou a gerenciar os primeiros cursos de administração, em torno de 1954, na escola que recentemente havia sido criada, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (RICHERS, 2000). Nas palavras de Karkotli (2008), inicialmente houve dúvida quanto o significado da expressão marketing na língua portuguesa, tendo sido traduzida como mercadologia, mas com o passar do tempo, marketing ficou reconhecido no mundo.

A definição de marketing foi se transformando e incorporando vários sentidos que pudesse satisfazer cada evolução. Richers (2000) salienta que no início as definições estavam associadas a termos legais, associado à prática de compra e vendas. Como descrita pela Associação Americana de Marketing (AMA), marketing como campo que engloba todas as

atividades que tratam de fluxo de bens e serviços entre consumidor e produtor. De forma gradativa, marketing agregou conceitos mais amplos e áreas de atuação não somente das empresas privadas, sendo entendido “como a intenção de entender e atender o mercado” (RICHERS, 2000, p. 5), mas também na esfera dos esportes, da política, e em mudanças de comportamento do consumidor como nas redes sociais.

Para Kotler (1986) na época, marketing poderia ser definido como conjunto de procedimentos humanos que objetivam ajudar (simplificar) e efetivar tratos de troca, essa troca envolve bens desde dinheiro até o tempo e dedicação, e com as modificações do ambiente o referido autor trouxe posteriormente uma abordagem mais ampla, definindo que marketing implica em reconhecer e atender necessidades dos indivíduos e da sociedade (KOTLER; KELLER, 2012).

Na ótica de Keegan (2005, p. 2) “marketing é o processo de focalizar os recursos e objetivos de uma organização nas oportunidades e necessidades do ambiente”, sendo assim no decorrer dos anos o foco do marketing se adaptou, antes o objetivo era lucro e com foco no produto, depois o foco passou para o cliente. Por volta dos anos 90, identificar tudo sobre o cliente já não era mais suficiente, a empresa necessitava compreendê-lo “num contexto que inclui concorrência, políticas e regulamentações governamentais e forças econômicas, sociais e políticas” (KEEGAN, 2005, p. 3).

Nesse sentido, a fim de atender as necessidades, desejos e demandas do cliente, a empresa deve segmentar o mercado, esse processo consiste em distinguir os grupos que irão comprar seu produto ou desfrutar de seu serviço (KARKOTLI, 2008).

Após verificar seu grupo de atuação, e suas características, Honorato (2004, p. 149) acrescenta que “todas as ações de uma empresa devem subordinar-se a um mercado-alvo, [...], sobre ao qual se devem concentrar todos os esforços”. Assim, segmentado e selecionado o mercado-alvo, a empresa planeja uma ação que é posicionada na memória dos consumidores enfatizando as vantagens do bem ou serviço (KOTLER; KELLER, 2012).

Sendo assim, marketing é um integrador de tarefas, desenvolve suas atividades com base em orientação interna e externa, identificando uma direção a ser seguida pela organização, ganhando maior proximidade com o ambiente externo (KARKOTLI, 2008). Kotler e Keller (2012) classificaram as tarefas de marketing em ferramentas de *mix* de marketing, sendo os Quatro Ps de marketing: Preço, Praça, Produto e Promoção, como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 - Os 4 Ps do mix de marketing.



Fonte: Adaptado pela autora de: Kotler e Keller (2012, p. 24).

Por sua vez, Karkotli (2008) descreve que o Produto é o item principal da conexão de troca, podendo ser um bem ou serviço. Preço é o valor negociado entre essa troca; Praça ou distribuição se refere ao mercado, a atender e sua forma de entrega; e, Promoção são as referidas ações que se desenvolve para seduzir e estimular os consumidores. Ao aprofundar o marketing de relacionamento é possível perceber que, atualmente há diversos mixes, pois somente esse não atende mais o cenário econômico (KOTLER; KELLER, 2012).

Para alcançar os objetivos da organização com eficácia, e possuir vantagem competitiva no mercado, a empresa deve dispor de uma equipe de profissionais empenhado em inovar constantemente e produzir produtos de qualidade (KEEGAN, 2005). Nesse sentido, o marketing aplicado aos funcionários é denominado como endomarketing (marketing interno), em que para a organização seus primeiros clientes são os seus colaboradores internos. Toda e qualquer ação mercadológica deve ser numa primeira etapa “compreendida e vendida” para os colaboradores, para que assim seja eficiente aos clientes externos (SILVA, 2005, p.67). Um dos caminhos para aplicação do endomarketing é desenvolver atividades que estimulem os funcionários, ter ambiente agradável e ações que visem motivação. Não há um método específico, o mesmo irá depender sempre da recepção que os colaboradores terão das ações (SILVA, 2005; OLIVEIRA, 2008).

2.2.1 Marketing de Relacionamento

Com o mercado altamente competitivo, compreender as necessidades e preferências dos clientes, não é algo mais que proporciona segurança à organização, com inúmeras opções, a “relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente” (McKENNA, 1992, p. 105). Barreto e Crescitelli (2013) concordam com este raciocínio e acrescentam que o marketing teve de adquirir essa tarefa, abrangendo também seus parceiros por meio de relações longevas.

Por sua vez, Bretzke (1999) defende que marketing de relacionamento é mais que uma ação, é uma sabedoria empresarial, em que a orientação é voltada para o cliente. Sobre essa questão, Kotler e Keller (2012, p. 19) acrescentam que o marketing de relacionamento se estende a cadeia, tendo como base quatro componentes: são “clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas)”, sendo objetivo da empresa, conciliar o retorno de cada.

Já, para Gordon (1998) o marketing de relacionamento abrange oito componentes, sendo: cultura e valores, liderança, estratégia, estrutura, pessoal, tecnologia, conhecimentos e percepção e processos, como mostra a seguir na Figura 3.

O referido autor advoga que estes componentes significam:

- a) Cultura e valores: na interação com diferentes empresas pode haver diferentes culturas e valores, sendo assim é necessário que haja entendimento desde o início e que uma complete a outra;
- b) Liderança consiste na postura dos líderes das empresas em saber que essa parceria envolve um processo de ganha-ganha não sendo o objetivo de lucrar em cima das outras organizações, é uma parceria;
- c) A estratégia é a consciência da organização em estabelecer estratégias voltadas para o cliente;
- d) Estrutura se refere não se prender às estruturas tradicionais, procurar considerar relacionamentos e capacidade;
- e) Quanto ao pessoal é necessário que haja a visão de desenvolvê-los para visualizar que os negócios são alianças estabelecidas entre empresa e cliente;

- f) A tecnologia deve ser trabalhada a fim de facilitar a interação da rede (dispondo de memória eficiente, softwares de comunicação, etc.);
- g) Na parte de conhecimento e percepção as ações da empresa devem ser voltadas para desenvolver o conhecimento dos clientes e aumentar a percepção obtida; e,
- h) Por último, os processos, devem ser planejados em torno do cliente, comunicando de forma pessoal a cada um, transpassando o valor que deseja.

Figura 3 - O marketing de relacionamento.



Fonte: Adaptado pela autora de: Gordon (1998, p. 46).

A importância de a empresa possuir essa postura voltada para um bom e duradouro relacionamento com seus clientes, está no fato de que “atrair um novo cliente pode custar cinco vezes mais do que manter um já existente” (KOTLER; KELLER, 2012).

Gummesson (2010, p. 318) disserta que a lógica do estabelecimento dos 4 Ps é de fácil interpretação, “fornecedor precisa de produtos, precisa atribuir preço a eles, promovê-los e distribuí-los no lugar onde o cliente possa comprá-los”. O autor faz uma crítica ao expor que esse mix é limitante, e na busca de abranger mais a atuação do marketing. Outros autores contribuem na interpretação dos P's de Marketing, conforme pode ser visto na Figura 4.

Figura 4 – 4 Ps e mais Ps



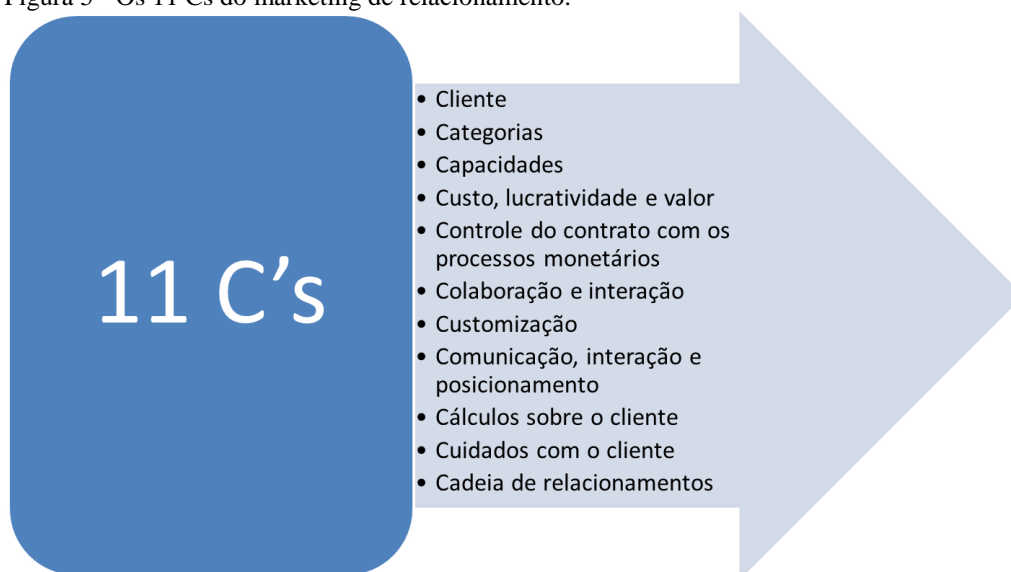
Fonte: Adaptado pela autora de: Gummesson (2010, p. 319).

A crítica do autor a todo o *mix* é que, primeiramente é focado no fornecedor para posterior se preocupar com as necessidades dos clientes, desta forma o mesmo menciona a necessidade de atentar a esse fato e, nessa perspectiva de novos estudos, o autor faz menção à outra análise, os 30 Rs. A ferramenta dos 30 relacionamentos por Gummesson (2010), consiste em quatro quadrantes de abordagem.

Os dois primeiros quadrantes tratam das relações de mercado em que o primeiro trata sobre o mercado clássico e o segundo sobre os mercados especiais. Os outros dois quadrantes salientam relacionamentos que influenciam indiretamente as relações de mercado, ou seja: megarelacionamentos referente à sociedade em geral e a economia, e o nanorelacionamentos que se refere às relações intraorganizacionais (GUMMESSON, 2010).

Com o fito de utilizar os relacionamentos como estratégia organizacional e agregar ferramentas de análises ao marketing de relacionamento, Gordon (1998) estabeleceu os 11 C's do marketing de relacionamento (Figura 5) como variáveis que surgem para substituir os 4P's.

Figura 5 - Os 11 Cs do marketing de relacionamento.



Fonte: Adaptado pela autora de: Gordon (1998, p. 89).

- a) Cliente: estabelecer quais clientes a empresa deseja atender, definir os objetivos e estratégias para o estabelecimento de uma parceria com o mesmo;
- b) Categorias: estabelecer a extensão dos produtos ofertados e se estes serão produzidos pela empresa ou terceirizados;
- c) Capacidades: diz respeito ao know-how da empresa e de seus funcionários a fim de assegurar o valor esperado pelo cliente.
- d) Custo, lucratividade e valor: diz respeito à lucratividade do cliente, desenvolvendo novos valores e partilhando dos mesmos;
- e) Controle do contato com os processos monetários: gestão dos contatos em busca da assecuridade de que os processos estejam sendo desempenhados da melhor maneira para o cliente e para empresa;
- f) Colaboração e integração: o profissional da área de marketing de relacionamentos deve servir de auxiliar nas principais tomadas de decisões da empresa, fornecendo informações e apoio ao que diz respeito aos clientes, facilitando a integração do mesmo com a organização;
- g) Customização: estar preocupados com o todo é responsabilidade também da área. A customização significa o desenvolvimento do produto e serviço mais específico ao cliente, preocupado com processo como um todo;
- h) Comunicação, interação e posicionamento: quanto a parte de comunicação o profissional da área deve estar preocupado em se comunicar de forma mais

interativa, evitando mensagens em massa. Além de, transmitir o real posicionamento da empresa em relação a esse cliente;

- i) Cálculos sobre o cliente: fornecer a *performance* da empresa segundo a percepção do cliente, avaliar e acompanhar esse desempenho a fim de minimizar transtornos e firmar vínculo com o cliente;
- j) Cuidados com o cliente: visto como “fornecimento de informação em tempo real, assim como o treinamento, retorno e restituição” (Gordon, 1998, p. 88) e demais serviços que sejam importantes para aumentar o valor do produto e/ou serviço; e,
- k) Cadeia de relacionamentos: rede de interação entre os participantes do processo, gerando como consequência a criação de valor desejado pelos clientes.

Para que a empresa consiga desfrutar dos benefícios que a interação do marketing de relacionamento oferece, os gestores devem ter ciência que isso demanda, “compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional” (GORDON, 1998, p. 31 e 32).

Para McKenna (1992) essa interação equilibrada é importante, pois, os futuros clientes e os que a empresa já possui levam em consideração a posição e imagem que a organização apresenta perante sua concorrência. Kotler e Keller (2012) somam destacando que a interação entre empresa e stakeholders forma um ativo imprescindível chamado de “rede de marketing”, tendo essa rede bem alinhada às estratégias da organização, desenvolvendo um papel eficiente o lucro virá naturalmente. Nesse aspecto, McKenna (1992) assevera que as organizações não conseguem conduzir seus negócios desenvolvendo todas as áreas e serem competitivas, assim terceirizam as atividades secundárias para empresas especializadas e focam na sua atividade principal, no desenvolvimento de sua marca (KOTLER; KELLER, 2012).

Assim, fica evidenciada a necessidade que a organização possui em fidelizar seus clientes, desenvolvendo atendimento personalizado, e mantendo sua “rede de marketing” mais equilibrada possível, para que a empresa continue competitiva no mercado (KARKOTLI, 2008). Um dos principais componentes do Marketing de relacionamento são os serviços prestados pelas organizações, como se disserta na sequência.

2.2.1 Marketing de Serviços

O setor de serviços tem características que os diferenciam dos bens, como demonstra o SEBRAE (2015):

- a) Intangibilidade: não possui características suficientes para ser percebido através do tato;
- b) Heterogeneidade: como são, na maioria das vezes, realizados por seres humanos, há possibilidade de o serviço não ser idêntico ao prestado igualmente em outra situação;
- c) Perecibilidade: possuem vencimento no ato, ou seja, não há como armazenar o serviço; e,
- d) Geração e consumo imediato: a geração e o consumo virão, geralmente, após a venda e muitas vezes o cliente participa do serviço, como por exemplo, em aulas, cursos, etc.

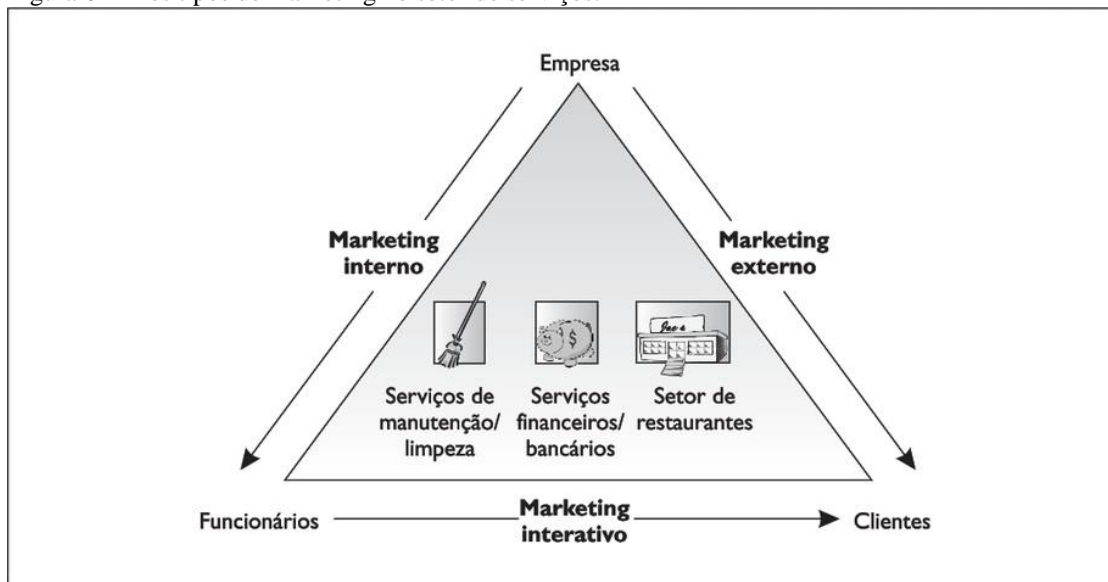
Las Casas (2012) concorda e acrescenta que a prestação de serviços por possuir a característica de intangível, deve ser vivenciada, e dessa forma o que o consumidor acaba percebendo é o desempenho do serviço. O autor afirma ainda, que o serviço se afasta do marketing tradicional quanto maior for sua intangibilidade, sendo necessária a abordagem diferenciada para captar e manter os clientes.

Devido à concorrência e facilidades, gerado pelo mundo da comunicação e da informática, o diferencial será os serviços prestados pela empresa (PIMENTEL, 2008). Cobra e Zwarg (1986) acrescentam que se a empresa deseja se manter e possuir um diferencial competitivo no mercado deve além de vender serviços assessorar seus clientes. Pela importância de assistir o cliente, Pimentel (2008) descreve que o que agrega valor na prestação de serviços de uma organização é identificar:

- a) A necessidade do cliente;
- b) Os principais desejos do cliente;
- c) Que expectativa ele possui de sua empresa e serviço (aquilo que ele espera); e,
- d) Seus hábitos.

Kotler (2005) sugere que há três tipos de marketing de serviços, como demonstra a Figura 6.

Figura 6 – Três tipos de marketing no setor de serviços.



Fonte: Kotler (2005, p. 252)

Que de acordo com o autor, o marketing externo corresponde o desenvolvimento de preços, distribuição e promoção dos serviços, já o ambiente interno se refere a ações para os funcionários, treinamentos e ações motivacionais, e o ambiente interativo é a relação entre os funcionários e clientes, não somente a relação técnica, mas as funcionais, percepção do cliente quanto à credibilidade, postura, comunicação, dentre outros (KOTLER, 2005).

Cobra e Zwarg (1986) explicitam que o elo atuante da empresa com o cliente, é o funcionário, e na maioria das empresas essa capacitação é deficitária, e atrela isso ao fato de a organização não possuir um adequado endomarketing, ou seja, internamente os funcionários não possuem a mesma mentalidade daqueles que organizam as ações de marketing. Nessa perspectiva Las Casas (2012) acrescenta que quanto mais adequado for o treinamento do profissional, melhor será sua prestação de serviço, acarretando assim em uma melhor imagem da empresa.

A fim de alcançar a eficácia da prestação de serviços, Pimentel (2008) acrescenta expondo que o bom relacionamento deve expandir para os stakeholders. Além de estabelecer esse relacionamento, ele afirma que a qualidade na prestação de serviços é primordial para o sucesso da mesma (PIMENTEL, 2008), ou na interação que a empresa possui, abrangendo toda abrangendo toda sua cadeia mercadológica (LAS CASAS, 1999).

O Marketing de serviços está atrelado à qualidade, à medida que esta representa à “perspectiva do cliente e ao ajuste às suas necessidades” (PIMENTEL, 2008, p. 38).

A mensuração da qualidade na prestação de serviços é complexa pelo fator da intangibilidade e pelas variáveis psicológicas, não sendo possível medir tamanho, peso, cor, e demais características que aferem um produto de qualidade ou não (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). Desta forma, a obtenção da qualidade é obtida através de pesquisas de satisfação do cliente, e por meio de uma ferramenta, a escala Servqual, que consiste numa análise, com planejamento organizado pela empresa do que se deseja verificar, em que traz como resultado pontos de forças e fraquezas da organização em relação à prestação de serviços (HOFFMAN; BATESON, 2006).

Na Métrica Servqual são mensuradas cinco dimensões de qualidade em serviços: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e aspectos tangíveis (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005) e ela é desenvolvida, segundo Hoffman e Baeson (2006, p. 368), da seguinte maneira:

[...] é composta de duas seções: uma de 22 itens, que registra as expectativas dos clientes de empresas excelentes na indústria de serviço; outra, também de 22 itens, que mede as percepções do cliente de determinada empresa daquela indústria de serviço [...]. Os resultados das duas seções são, [...], comparados, para se chegar às “pontuações da lacuna” em cada uma das cinco dimensões. Quanto maior a lacuna, mais distantes são as percepções do cliente em relação às suas expectativas, e mais baixa a avaliação da qualidade do serviço.

Assim, Las Casas (2012, p. 34) conclui que o “empreendedor do presente só sobreviverá ao futuro se entender a real importância da prestação de serviços no mundo dos negócios”.

2.3 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia está empregada nas conversas empresariais e em mídias organizacionais, de acordo Moore (2000) pensar estrategicamente é uma atitude imprescindível para realização de negócios empresariais, sendo ela relevante em todos os setores de atuação. No entanto, seu conceito não é adotado somente ao setor empresarial, a estratégia se aplica há décadas e em inúmeras situações, o significado de estratégia está relacionado com a “arte do general”, a mesma surge da palavra grega “*strategos*”, general. E, somente com atuação de Napoleão, é que a estratégia se relacionou com atividades econômicas e políticas (OLIVEIRA, 1987). Corroborando com essa visão Pereira e Lissoni (2008, p. 26) destacam que:

[...] teorias, escolas, [...] e correntes de pensamento surgiram e classificam a estratégia de acordo com a sua relação com meios e fins, processo e resultado, lucro e interesse contextual, emergência, deliberação ou derivação. Dos clássicos e do militarismo aos sistêmicos contextuais, pressupõe-se que estratégia seja um complexo de diversas fatias. No entanto, como é complexa, deveria ser considerada um todo e não recortada em fatias [...].

Oliveira (1987) coloca que em uma organização, a estratégia está vinculada a aplicar corretamente os recursos humanos, financeiros e físicos, desejando obter menores custos e aumentar as oportunidades, essa visão vai de encontro com a definição de Simon (1971) que conceitua estratégia como um conjunto de decisões que define a atuação em um delimitado tempo. Complementando, Ferrell e Hartline (2009) colocam que a estratégia traça um planejamento de competição da empresa para alcançar o êxito ou vitória.

Cobra (1991) compreende estratégia na mesma linha de raciocínio, colocando que é uma programação administrativa ou técnica realizada para o alcance dos objetivos. Nesse sentido, Oliveira (1987) descreve que a finalidade das estratégias é fixar os percursos e quais os planos para alcançar os objetivos e desafios definido. Sendo assim, a estratégia deve advir de uma tomada de decisão estruturada e planejada, sendo viável economicamente e em relação ao tempo disposto.

Para Nicolau (2001) há três tipos de abordagens que podem conduzir o planejamento de estratégias para a empresa, são elas: processo racional-formal, negociado e em construção permanente. O processo racional-formal está vinculado a ações ordenadas, analíticas, estruturadas, com fundamentos objetivos. Já o processo negociado corresponde à princípios externos e internos, meio ambiente e recursos da empresa, preza e reconhece os atores intermediários, valoriza a influencia política e social no método. Por último, o processo em construção permanente visualiza a elaboração da estratégia como algo maior, complexo.

Como um conjunto de todos os fatores, que são desenvolvidos e aprendidos a cada caminho percorrido. Grewal e Levy (2012) acrescentam a importância da estratégia na organização, e descrevem quatro estratégias significativas, Figura 7, que estão atreladas ao composto de marketing a fim de fornecer “vantagens competitivas sustentáveis”.

Figura 7 - Macroestratégias para agregar valor ao cliente.



Fonte: Adaptado pela autora de: Grewal e Levy (2012, p. 25)

Sendo que cada uma desses quatros correspondem à:

Excelência com clientes: reter clientes fiéis e oferecer ótimo atendimento.
 Excelência operacional: realizar de maneira eficiente atividades operacionais e possuir uma gestão excelente da cadeia de suprimento e dos recursos humanos.
 Excelência de produto: ter produtos com alto valor percebido e posicionamento e gestão de marcas eficazes. Excelência de localização: ter uma boa localização física e presença na internet (GREWAL; LEVY, 2012, p. 25).

Ao definir e manter uma estratégia eficiente, essa pode ser utilizada como a melhor arma da organização, ultrapassando a concorrência e se destacando por essa vantagem competitiva (OLIVEIRA, 1987).

2.4 PLANO DE MARKETING E DE COMUNICAÇÃO

Para que uma empresa consiga atender seu segmento de mercado, a mesma deve saber quais são seus objetivos e metas para alcançar tal fato. Assim, o plano de marketing possui uma função essencial nesse percurso a ser traçado, pois ele é um “documento tático e estratégico” (COBRA, 1991, p. 147).

Uma das importâncias do plano de marketing advém de um planejamento cauteloso e detalhado que visa colaborar com as estratégias da organização (LAS CASAS, 2011), Kotler e Keller (2012) acrescentam descrevendo que o plano de marketing é um dos aspectos mais

importantes do processo de marketing, pois estabelece rumo para “uma marca, produto ou empresa” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 55).

O plano de marketing estrutura objetivos e metas correspondentes ao composto de marketing, sendo parte do planejamento estratégico da empresa, devendo estar em harmonia com todo o planejamento da organização (LAS CASAS, 2011).

Para Ambrósio (2012) plano de marketing resume o planejamento, sendo um processo pensado e desenvolvido em relação aos materiais e recursos financeiros, tendo como objetivo a satisfação do consumidor, obtendo assim lucro para empresa.

As características peculiares de cada empresa são fatores essenciais, e devem aparecer na elaboração de um plano de marketing (AMBRÓSIO, 2012), assim Las Casas (2011) afirma que o plano de uma micro e pequena empresa não será tão sofisticado quanto de uma grande organização, dessa forma os recursos e ações devem respeitar o modelo de gestão e os objetivos pretendidos, sem deixar de colocar os pontos principais de análise.

Kotler e Keller (2012) corroboram adicionando que essas pequenas empresas podem optar por desenvolver planos mais breves, e até menos formal, enquanto geralmente grandes organizações desenvolvem planos maiores e mais complexos.

2.4.1 Elaboração do Plano de Marketing e de Comunicação

O plano de marketing é uma ferramenta a ser construída de acordo com o tipo da empresa, assim, não há um modelo rígido a ser utilizado. Há diversos autores que trazem modelos similares a fim de nortear melhor esse processo (KOTLER; KELLER, 2012).

2.4.1.1 Sumário Executivo

Iniciado geralmente pelo sumário executivo, Russo (2010) descreve que esse capítulo é importante pelo fato de as agendas dos executivos estarem cada vez mais cheias de compromissos, exigindo assim reuniões reduzidas, planos sucintos e agilidade no trato das atividades, e para atender essa necessidade o plano de marketing deve conter o sumário executivo no início do plano, pois, é o item responsável por resumir os relatórios, colocando as informações necessárias sem muitos detalhes.

Junior e Pisa (2013) acrescentam colocando que se o sumário executivo deve ser eficiente de forma que o executivo deseje ler o restante, e assim o projeto como um todo ser mais bem apreciado. Os autores ainda descrevem que apesar de ser a primeira parte a ser lida, a mesma deve ser feita por último, para que se consigam todas as informações necessárias e garantirem que o sumário executivo expresse a realidade da situação (HAIR, *et al.* 2014).

2.4.1.2 Diagnóstico da Situação Atual

Após o sumário executivo, normalmente o plano contém o diagnóstico da situação atual da organização, em que é possível visualizar e analisar os processos da empresa, essa atividade integra os fatos acontecidos, permitindo que o gestor consiga dar maior atenção àqueles processos que necessitam (RUMELT, 2011).

Para Las Casas (2011), nessa etapa deve ser inseridas informações sobre como a empresa está organizada e como está trabalhando e posicionada em relação ao marketing.

Nessa etapa é utilizada a análise SWOT que avalia as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, norteando como ela está inserida em seu mercado, conhecido a realidade da empresa em relação às ações de marketing e comunicação, o é possível verificar as oportunidades que a empresa possui dentro do mercado, dividindo assim em dois segmentos, verificando qual a mesma visa conquistar, e estabelece seu posicionamento (serviços e produtos) quanto a esse grupo (GREWAL; LEVY, 2012).

É no diagnóstico que é visualizada a forma com que os objetivos de marketing serão atingidos, e ainda não são determinados necessariamente os custos das estratégias, e sim a “política geral” da empresa (WESTWOOD, 1996).

Cobra (1991) expõe que as estratégias serão um caminho para a empresa alcançar os objetivos, e aponta a necessidade de haver a apresentação das ações.

2.4.1.3 Plano de Ação

Para melhor visualizar e estruturar as ações sugeridas é elaborado o plano de ação, em que será demonstrado como, por quem e quanto será despendido em cada ação a ser realizada, esse plano é composto pelo quadro de programação, que deve ser simples para melhor visualização (atividade, data e responsável), que é acompanhado pelo gestor de cada área servindo como orientação do percurso, e ao decorrer do caminho esse plano pode ser adaptado

ou reformulado, conforme a necessidade organizacional ou necessidade exigida pelo mercado (AMBRÓSIO, 2007).

Nessa etapa é desenvolvido o composto de marketing, em que se estabelece o valor de cada bem ou serviço no composto, além de ser feito o planejamento de investimento em cada um deles - produto, preço, praça e promoção (GREWAL; LEVY, 2012).

2.4.1.4 Avaliação e Controle

Posterior ao plano de ação que serve como guia para a implementação das ações sugeridas na empresa, o gestor precisa estar ciente que o processo não acaba nisto, pois há a necessidade do controle, da avaliação e possíveis atualizações no Plano, já que o mercado não é totalmente estável (LAS CASAS, 2006).

Ambrósio (2007) complementa colocando que a parte de avaliação e controle serve para verificar o andamento do processo, necessitando de reuniões periódicas para fins de antecipação de problemas ou eventuais alterações.

Outro aspecto a informar aos responsáveis é que o plano gera impactos em longo prazo, ou seja, seu papel principal não é a aprovação do mesmo, e sim a continuidade das ações propostas e sua constante avaliação e atualização para que a empresa esteja bem posicionada no mercado (AMBRÓSIO, 2007; SKACEL, 1992).

2.4.2 Modelos de Plano de Marketing e de Comunicação

Grewal e Levy (2012) abordam um modelo de Plano de Marketing composto por cinco etapas, são elas: 1. Definição da missão da organização, 2. Análise da situação utilizando a ferramenta SWOT, 3. Identificação e avaliação de oportunidades utilizando a segmentação, seleção e posicionamento, 4. Implementar o composto de marketing e identificar onde será alocado os recursos; e, 5. Avaliação do desempenho com métricas de marketing. Na visão de Cobra (1991) o Plano de Marketing é estruturado em doze etapas, o autor é mais detalhista ao esboçar o desenvolvimento de um plano. As etapas são:

1. Livro de fatos básicos: livro de anotações sobre os clientes, região que atende produtos, serviços, fatos importantes que possibilitem uma fácil análise sobre o desempenho atual e os desvios ocorridos;

2. Lista de problemas e oportunidades: identificar as partes do problema e transformar em oportunidades para empresa;
3. Análise do cenário ambiental e livro de mercado: informações sobre o mercado econômico, o cenário político, social, cultural e demográfico a fim de elaborar previsões futuras;
4. Estabelecimento de objetivos e metas: desenvolver objetivos desejáveis e utilizar-se de metas quantificáveis e específicas para alcançar o proposto;
5. Desenvolvimento de alternativas estratégicas: planos alternativos para eventuais ocorrências no desenvolver do alcance dos objetivos;
6. A previsão de vendas: cálculos baseados em quanto se espera vender;
7. O orçamento de vendas: quanto, de acordo com a previsão de vendas, se deseja vender;
8. Alocação de recursos e pessoas: disposição adequada dos recursos materiais, financeiros e humanos, objetivando um maior aproveitamento de cada;
9. Demonstrativo financeiro: análise elaborada entre recursos alocados para desenvolver o plano e resultados esperados a se alcançar;
10. Comunicar e implantar o plano: o plano não deve ser um documento de total sigilo, deve-se comunicar para as pessoas-chaves para que assim consigam caminhar em conjunto a fim de atingir os objetivos propostos. A implantação é o passo mais importante e difícil a ser realizado, pelo fato de que muitos profissionais não sabem expor a importância do Plano, e não estruturarem de forma individualizada para aquela empresa e situação específica;
11. O uso de um sistema de controle: esse sistema deve ser simples com a intenção de controlar as ações programadas, datas importantes, oscilações do cenário, recursos alocados, os resultados desejado e o que foi efetivamente alcançado; e,
12. Atualizações periódicas do plano: o espaço de tempo a ser atualizado o Plano, depende do tipo de empresa e cenário que ela está inserida, podendo ser mensal até anual. A atualização visa à reestruturação de ações estratégicas a fim de estar mais condizente com a realidade encontrada.

Outro modelo de Plano de Marketing é descrito por Gomes (2005) em uma cartilha da Rede SEBRAE de Atendimento. Esse modelo é constituído por três etapas, sendo a primeira etapa o Planejamento, em que é desenvolvido: sumário executivo, análise de ambiente, definição do público-alvo, definição do posicionamento de mercado, a importância da marca, definição de objetivos e metas, definição das estratégias e metas, e o composto de marketing (preço, praça, produto, promoção e pessoas). A segunda etapa corresponde à implementação do plano, e a terceira é a avaliação e controle do Plano de Marketing (GOMES, 2005).

Grewal e Levy (2012) descrevem que o plano de marketing deve ser planejado de acordo com a posição e estrutura da empresa, e nele deve conter a análise da atual situação da empresa, oportunidades e ameaças, seus objetivos quanto ao marketing, sua estratégia e plano detalhado de ação.

Com o intuito de sintetizar e facilitar a visualização dos modelos de Plano foi desenvolvido um quadro análise de quatro autores utilizados nesta seção, e a sugestão de outros dois diferentes autores, como demonstra a Figura 8.

Figura 8 – Síntese de modelos de Planos de Marketing.

KOTLER; KELLER (2012) <ul style="list-style-type: none"> • Missão do negócio • Análise SWOT • Estabelecimento de metas • Formulação de estratégias • Elaboração e implementação de programas • Feedback e controle 	AMBRÓSIO (2012) <ul style="list-style-type: none"> • Análise da Oportunidade • Estabelecimento dos objetivos • Análise do consumidor • Análise do ambiente • Análise dos aspectos legais • Determinação de posicionamento • Análise dos 4 P's (produto, ponto, promoção e preço) • Desenvolvimento de ação e controle 	LAS CASAS (2011) <ul style="list-style-type: none"> • Análise ambiental: ameaças e oportunidades • Análise pontos fortes/fracos • Determinação de objetivos • Estratégia de marketing • Implementação e controle
GREWAL; LEVY (2012) <ul style="list-style-type: none"> • Definir missão da empresa • Análise da situação por meio de SWOT • Identificação e avaliação de oportunidades por meio de STP (segmentação, seleção e posicionamento) • Implementação do composto de marketing e alocação de recursos • Avaliação do desempenho por meio de métricas de marketing 	MALHOTRA (2006) <ul style="list-style-type: none"> • Análise da situação • Análise do mercado-alvo • Objetivos de marketing e formulação de estratégia • Planejamento de produtos e marcas • Planejamento de preços • Planejamento para comunicação integrada de marketing • Planejamento dos canais de distribuição e logística de mercado • Implementação e controle de marketing 	POLIZEI (2010) <ul style="list-style-type: none"> • Sumário executivo • Investigação ampla de mercado • Análise SWOT e seleção de mercado-alvo • Estratégia de marketing • Metas e objetivos • Plano de ação • Viabilidade financeira • Controles

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Na sequência são relatados os procedimentos metodológicos adotados na elaboração do presente Trabalho de Conclusão de Curso (CAD-UFSC).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa, tanto a utilizada na revisão bibliográfica quanto à parte sobre o Plano de Marketing e de Comunicação. Esse capítulo segundo Almeida (2011, p. 27) deve descrever a “caracterização do estudo, a descrição da população e da amostra e a previsão da forma como pretende coletar e analisar os dados”.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Para cada desenvolvimento de estudo há um tipo de pesquisa mais adequado a atender o objetivo final da mesma. E nessa perspectiva, o presente estudo é do tipo descritivo, em que visa conhecer situações e relações que acontece ao entorno do problema de estudo, ou seja, a pesquisa descritiva trabalha com informações obtidas da realidade (CERVO, BERVIAN; SILVA, 2007). Esse tipo de pesquisa possui o intuito de “descrever as características de determinada população ou fenômeno” (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013, p. 63).

A pesquisa também é bibliográfica, pois de acordo com Farias Filho e Arruda Filho (2013) é constituída a partir de materiais que já foram publicados (livros, artigos de periódicos, etc.) e caracteriza-se por constituir a fase inicial (levantamento de literatura), e documental, pois utilizará documentos que ainda não foram tratados, que nessa pesquisa se refere à utilização de documentos da empresa em análise para construir o sumário executivo (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

O plano de marketing e comunicação visa planejar objetivos e metas quanto ao marketing para uma determinada empresa, assim o tipo de pesquisa a ser utilizada que melhor se adéqua é o estudo de caso. Esse estudo é característico por proporcionar conhecimento específico de ações complexas individuais, grupais ou organizacionais (YIN, 2015). A fim de atender com eficácia e de forma personalizada a empresa em estudo, entre os modelos apresentados nesse trabalho, optou-se por mesclar a utilização do modelo proposto pelo SEBRAE/MG desenvolvido por Gomes (2005), e as etapas sugeridas pelos autores Grewal e Levy (2012), como demais autores abordam etapas e modelos parecidos, o estudo acaba utilizando-se de várias contribuições.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Após a identificação do tipo de pesquisa é necessário definir a abordagem da pesquisa, e como a mesma foi tratada.

Dessa forma, como caracterização da pesquisa há duas utilizações principais, a pesquisa qualitativa e a quantitativa. Nesse estudo foi utilizada a pesquisa qualitativa, que diz respeito a uma pesquisa na qual os resultados obtidos não são sujeitos à mensuração, ou seja, a quantificação, esse tipo de abordagem proporciona uma melhor compreensão do contexto do problema (McDANIEL; GATES, 2006).

A utilização dessa caracterização de pesquisa possui algumas explicações, segundo Malhotra (2006), como a não conveniência, ou não é possível que haja respostas estruturas do problema ou até mesmo pelo desconforto de responder objetivamente a uma questão, por se sentirem invadidos, gerando assim desconforto. Nesse sentido, o autor ainda afirma que emoções e valores estão em nível do subconsciente, e assim é possível disfarçar da análise externa por meio da racionalização, e desta forma com questões objetivas e quantificáveis não seria possível entender o problema (MALHOTRA, 2006).

Complementando a ideia, McDaniel e Gates (2006) descreve que em pesquisas qualitativas a amostra tende a ser pequena, e há possibilidade de perguntas em grande profundidade, recebendo assim o pesquisador, muitas informações, e ao final a análise é subjetiva e interpretativa.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS, AMOSTRAGEM E LIMITAÇÕES

Para melhor compreensão do estudo, a técnica de entrevista é a que proporciona informações mais precisas para a pesquisa, já que a mesma possui a característica de desenvolver o tema a ser tratado, e sem uma estrutura rígida e fechada, proporcionando fluidez no assunto (YIN, 2015).

Gil (2009) complementa descrevendo que essa técnica é oportuna para descobrir informações específicas sobre as pessoas ou organizações, proporcionando esclarecimentos sobre os mais diversos pontos sobre o tema abordado. A entrevista possui a limitação quanto ao entrevistado, pois as informações a serem obtidas dependem da forma com que o mesmo estará motivado no dia da entrevista.

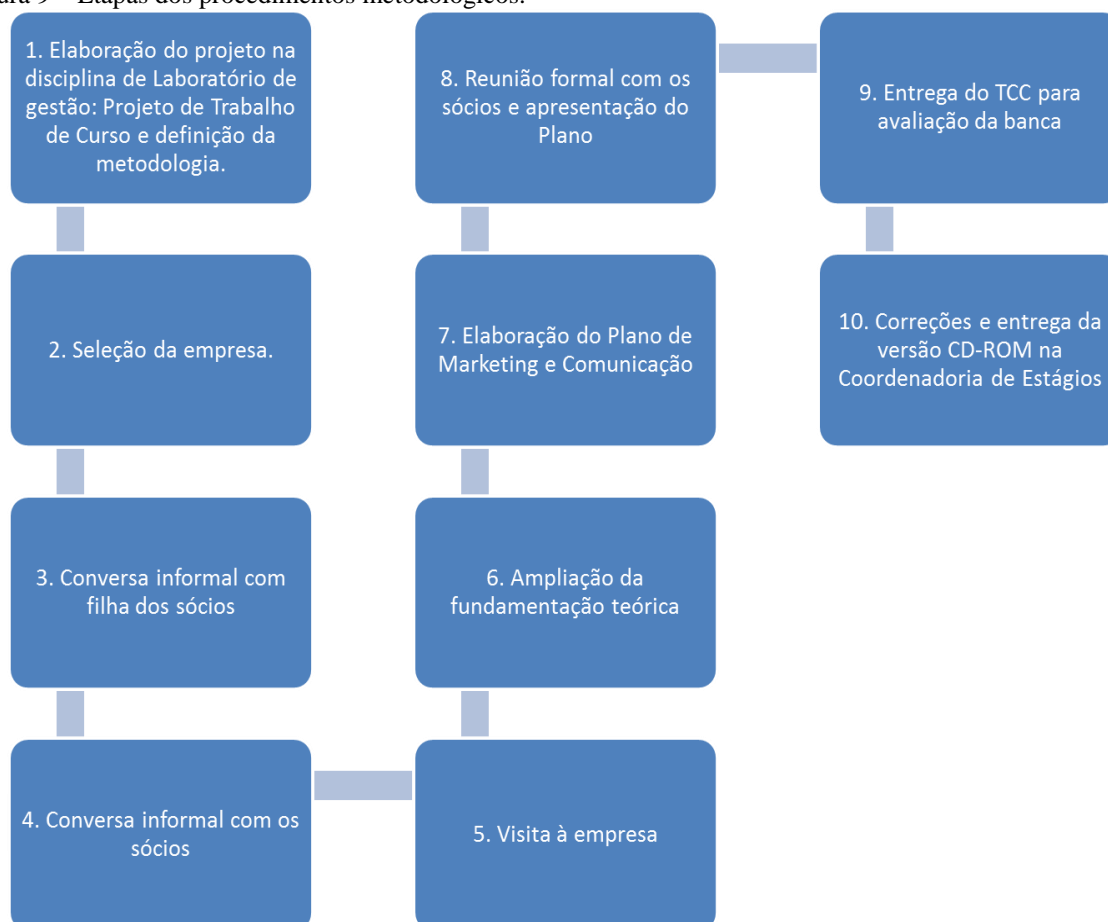
Visto o tipo e caracterização da pesquisa à amostragem utilizada nesse estudo é intencional, em que os dados obtidos serão fornecidos por pessoas escolhidas propositalmente pelo pesquisador. A escolha deve-se ao fato do conhecimento dessa determinada população sobre o tema estudado (ALMEIDA, 2011).

O estudo apresenta limitações quanto ao receio dos gestores (entrevistados) em fornecerem informações e indicadores para a realização da pesquisa, para que a mesma possua uma maior eficácia na aplicação prática.

3.4 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho foi estruturado em um fluxograma de etapas, que demonstra as atividades realizadas pela autora durante o desenvolvimento do Plano, como demonstra a Figura 9.

Figura 9 – Etapas dos procedimentos metodológicos.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A descrição em resumo das etapas é apresentado a seguir:

1. Interação inicial com o tema, e desenvolvimento do projeto do trabalho, com definição da metodologia;
2. Análise de empresas que atendessem aos requisitos da autora: disponibilidade de tempo, acessibilidade de informações e dados da empresa e desejo, por parte dos sócios, de obter um Plano como ferramenta estratégica na gestão;
3. Em uma conversa informal da autora do trabalho com uma amiga de aula, houve o convite para desenvolver o trabalho na empresa de seus pais, a Francisco Materiais de Construção Ltda., a mesma apresentou algumas informações iniciais e marcou uma reunião informal com os pais (sócios da empresa);
4. Houve uma reunião, também informal, com os sócios proprietários da Francisco, e nesta reunião foi esclarecido o objetivo de um Plano de Marketing e Comunicação, o que necessitaria informar a respeito da empresa, e como seria o desenvolvimento do trabalho, os mesmos demonstraram inicialmente certo receio, e com mais informações aceitaram o trabalho;
5. Com a devida autorização, a autora pode percorrer a empresa e anotar a atual situação, assim como informações a respeito de produtos, clientes, fornecedores, estratégias, objetivos, e demais informações indispensáveis na elaboração do Plano;
6. Como já havia parte do trabalho estruturado na disciplina de Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso, a autora aprofundou os tópicos necessários para embasar o trabalho;
7. Dispondo dos dados, informações e imagens necessárias a autora iniciou a elaboração do Plano, descrevendo a situação da empresa, propondo melhorias com base nos autores utilizados, e apresentou a conclusão diante de todo o estudo;
8. A segunda reunião será estruturada formalmente, e a autora apresentará aos sócios o resultado final do Plano, com as análises e recomendações acerca da gestão, em relação às operações de Marketing e Comunicação;

9. A etapa que antecede a conclusão do processo deste trabalho corresponde na impressão do trabalho em três vias para que a banca de professores selecionados avalie o Plano proposto; e,
10. Após avaliação da banca, a autora fará os ajustes solicitados e entregará em CD-ROM à Coordenadoria de Estágios.

Feito a síntese do trabalho, a seguir é apresentado de forma detalhada o Plano de Marketing e de Comunicação desenvolvido para a Francisco Materiais de Construção Ltda..

4. PLANO DE MARKETING E DE COMUNICAÇÃO PARA FRANCISCO MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO LTDA.

Nesta seção são apresentadas informações sobre a empresa analisada neste estudo e sua atuação quanto às estratégias de marketing e comunicação, assim como a recapitulação do embasamento teórico e propostas de melhorias que possam alavancar o posicionamento e destacar uma vantagem competitiva para a Francisco Materiais de Construção Ltda.

4.1 FRANCISCO MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO LTDA.

Os dados a respeito da caracterização da empresa foram obtidos em entrevista informal com os proprietários, com a visualização do contrato social e com dados obtidos pelo sistema utilizado pela empresa.

4.1.1 Histórico da empresa

A empresa Francisco Materiais de Construção foi fundada em 1992, pela família Francisco. A formação inicial da sociedade era composta pelo pai, três filhos e um genro. O objetivo social da empresa, relatado no Contrato Social, é a revenda de produtos voltados ao ramo da construção civil e materiais de construção em geral.

No início da prestação de serviço da empresa, eram comercializados apenas materiais mais rústicos como “cabeça de pedra” e “escora”, e aos poucos, perceberam a necessidade de diversificar seus produtos, incluindo os demais itens essenciais às construções e reformas como brita, areia, tijolo e cimento. Durante anos, a empresa Francisco trabalhou apenas com estes materiais, realizando a pronta-entrega dos produtos, o que a tornou conhecida por ser uma empresa ágil e eficiente na entrega. Outra característica diferenciada eram as facilidades de pagamento, pois o cliente poderia receber o material em casa e efetuar o pagamento em outro momento quando fosse à loja.

Desta forma a empresa foi conquistando clientes, vendendo mais e consequentemente aumentando seus lucros. Como resposta à demanda, a loja expandiu e aumentou seu *mix* de produtos, incluindo, gradativamente, conexões, ferramentas, ferragens, acabamentos e utilidades domésticas.

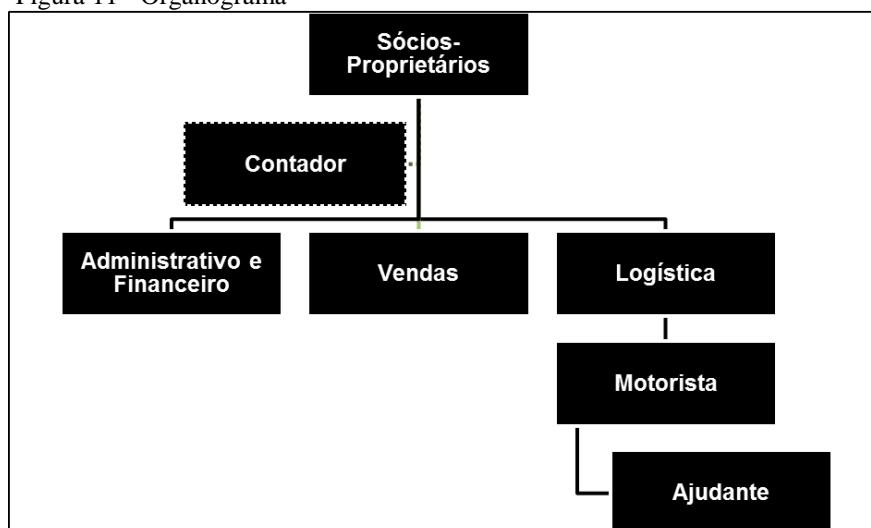
4.1.3 Finalidade da empresa (contrato social)

A sociedade possui como finalidade do contrato social a revenda de produtos de materiais de construção.

4.1.4 Estrutura organizacional (organograma)

A Francisco Materiais de Construção Ltda. não possuía um organograma formalizado, e ao diagnosticar a rotina da empresa, podem-se perceber determinadas funções específicas para a elaboração do mesmo. Desta forma, a autora sugere a estruturação de o organograma apresentado a seguir na Figura 11.

Figura 11 - Organograma



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A Figura 11 representa as funções básicas da empresa. Na parte superior estão os sócios-proprietários, que são os responsáveis por administrar e gerenciar a empresa. Abaixo deles há a contabilidade, função em tracejado por ser uma atividade terceirizada.

O setor administrativo e financeiro é responsável por controlar títulos e notas. Vendas corresponde a atividade dos vendedores e, a logística é corresponde a programação das entregas, estando abaixo dela os motoristas e os ajudantes dos motoristas.

4.2 INTRODUÇÃO E SUMÁRIO EXECUTIVO

Esse tópico oferece um resumo introdutório para que possam ser expostas as principais características e análises do Plano de Marketing e de Comunicação desenvolvido para a Francisco Materiais de Construção Ltda.

A empresa atua há 23 anos no segmento de construção civil e de materiais para construção em geral na Cidade da Palhoça, na Grande Florianópolis.

Com o aumento da demanda e ausência de local para expor seus produtos adequadamente os gestores sentiram a necessidade de ampliar sua loja para atender da melhor forma seus clientes e para não perderem competitividade.

A atual situação fez com que a empresa repensasse a importância e os investimentos destinados às ações mercadológicas. Assim, os gestores aceitaram o desenvolvimento de um Plano que pudesse servir de guia para o planejamento da nova loja e demais decisões acerca das operações de marketing.

Este Plano foi desenvolvido com o auxílio dos gestores e de uma de suas filhas, também funcionária da empresa. Com as informações obtidas percebeu-se que há a necessidade de uma estrutura mais formal da empresa, assim como documentar o planejamento e ações a se realizar, a respeito da organização.

As melhorias sugeridas por esse trabalho proporcionou à empresa uma ferramenta de gestão, em que são indicadas ações necessárias, recomendações quanto a datas comemorativas, quadro resumo das principais melhorias, com seus respectivos responsáveis pela atividade e seu custo.

Desta forma, há maior sucesso na conquista de novos clientes, no reconhecimento em sua região e demais ao entorno e aumento de seu faturamento. Com um atendimento padrão, e estrutura física adequada, à mesma oferece aos seus clientes uma loja diferenciada no ramo da construção civil, e empenha-se pelo status de “loja referência” em materiais de construção na sua cidade. Entendendo que seus funcionários são fatores diferenciais na prestação de serviços, há sugestões acerca de motivação, treinamento e aperfeiçoamento assegurando maior satisfação de seus clientes.

Por fim, o objetivo do Plano é proporcionar um documento estratégico para exercer a gestão de forma adequada à empresa e as exigências do mercado e seus consumidores.

4.2.1 Análise do Ambiente

A análise de ambiente expõe um resumo das informações relacionadas a Francisco Materiais de Construção. Com relação ao ambiente externo, a análise engloba consumidores, concorrentes, fatores econômicos, sociais, legais, culturais e tecnológicos.

- a) **Fatores econômicos:** perante o cenário atual em recessão, o setor da construção civil está enfraquecido, com redução do PIB (Produto Interno Bruto), colaborando com o desemprego (CORREIO BRAZILIENSE, 2015). Além disso, a Caixa Econômica Federal responsável por 70% do Sistema Financeiro de Habitação elevou as exigências para a concessão de empréstimos (CAMPOS, 2015), realçando menor disposição de compras dos consumidores frente às atuais situações do mercado. O setor da construção civil é um dos mais produtivos e de maior impacto na atividade econômica, caracteriza-se como um dos maiores geradores de emprego e renda, incluindo uma demanda com grande volume de mão-de-obra de média qualificação. Segundo a ANAMACO (Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção), o comércio de materiais de construção representa 0,5% do PIB nacional. O segmento é constituído por 138 mil lojas espalhadas pelo Brasil, sendo 77% pequenas e médios estabelecimentos, o que demonstra que no Brasil ainda há uma predominância no ramo varejista de materiais de construção, as lojas consideradas “de bairro”, que são as de porte menor.
- b) **Fatores socioculturais:** a maior parte dos consumidores da empresa é do sexo masculino, com idade entre 40 e 61 anos, com renda pessoal mensal entre R\$ 724,01 a R\$ 2.172,00 reais, moradores da cidade de Palhoça, mais especificamente, do Bairro Ponte do Imaruim. A ocupação profissional dos consumidores varia em: funcionários de empresa privada, autônomos e aposentados. Todos estes dados foram obtidos através de uma pesquisa acadêmica realizada por uma das filhas dos sócios no ano de 2014.
- c) **Fatores políticos, legais e tecnológicos:** a empresa está de acordo com todas as leis que regem o setor de construção, cumpre com todos os impostos e atua de acordo com o Código de Defesa do Consumidor. Com relação aos fatores tecnológicos a empresa não consegue dispor de capital para acompanhar o avanço tecnológico e adquirir os melhores sistemas oferecidos no mercado, mas, entendendo da necessidade, a mesma encontra-se em negociação com um fornecedor para programar um sistema que atenda de forma personalizada suas necessidades atuais e futuras.

- d) **Concorrência:** em geral, os concorrentes de bairro atuais possuem melhor localização que a empresa e preços similares. Alguns possuem ações de divulgação e promoção, como folders, placas e propagandas através de redes sociais. As empresas do ramo de vendas de materiais de construção possuem certa longevidade, pois 51% delas existem no mercado a mais 16 anos. Esse número refere-se tanto a pequenas e médias empresas quanto às grandes. Pequenas e médias empresas se destinam, em geral, à comercialização de materiais brutos da construção, enquanto que as grandes têm foco em ferramentas e acabamentos. As lojas de pequeno e médio porte possuem maior penetração em produtos básicos, como cimento e vergalhão de aço, enquanto que as grandes lojas comercializam, em sua maioria, materiais não ligados à construção (ANAMANCO, 2015).
- e) **Fatores internos:** a Francisco Materiais de Construção Ltda. possui infraestrutura adequada, 2 depósitos (um para produtos a granel, como areia e brita; e outro para os demais produtos), 1 escritório, 7 computadores, 2 impressoras, material de escritório, 3 caminhonetes, 2 caçambas, 1 caminhão truck, 2 retroescavadeiras e uma empilhadeira. No entanto, devido ao tempo de uso destes veículos, alguns requerem manutenção frequente. A empresa utiliza um software ERP que atualmente não está atendendo as necessidades existentes. Prezando pela segurança de seus funcionários, a empresa cumpre com os requisitos exigidos quanto aos equipamentos de proteção individual adequados às suas atividades. O banco de dados dos clientes está sendo atualizado constantemente. Analisando-se os fatores internos e externos da empresa, considerando as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, construiu-se a matriz SWOT apresentada a seguir:

Quadro 1 - Matriz SWOT

	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> - Busca por novos fornecedores - Busca por novos clientes - Busca de novos funcionários para trabalhar na nova localização da empresa - Bom relacionamento com os concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta carga tributária - Pouco comprometimento de alguns fornecedores - Forte concorrência - Clima, com muitas chuvas as vendas diminuem - Novos concorrentes
	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> - Preço competitivo - Atendimento - Entrega a domicílio ágil - Facilidade de pagamento - Clientes divulgam espontaneamente a empresa (marketing boca-a-boca) - Diversificação de produtos - Agilidade no atendimento de clientes - Criação da nova loja com maior espaço físico - Estacionamento - Futura localização estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de um sistema que efetivamente atenda as necessidades da empresa - Pouca divulgação da empresa - Distribuição das mercadorias - Pouca mão-de-obra qualificada - Rede social - Pouca disponibilidade financeira - Espaço físico pequeno - Localização ineficiente - Mudanças na alteração de uma loja para outra (adaptação de funcionários, novos funcionários, possível modificação nos processos da empresa)

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

4.2.1.1 Análise do ambiente interno (quadro de pessoal)

O Quadro de pessoal da empresa foi desenvolvido através de conversa informal com os sócios-proprietários, em que eles relataram todas as funções existentes na empresa, juntamente com o nome de quem realizava a função. O Quadro 2, a seguir, mostra a atual situação do quadro de pessoal:

Quadro 2 - Quadro de Pessoal

Nome	Cargo
Estefano Adolino Francisco	Sócio proprietário
Marceli Petry Francisco	Sócia proprietária
Marivone Petry Francisco	Logística
Estefany Francisco	Auxiliar administrativa
Marciéli Francisco	Vendedora
Juliana Vieira de Medeiros	Vendedora
Rodrigo Marcelino da Silva	Motorista
Adriel Vanderlei Alves	Motorista
Cristiano Popeng	Ajudante
Fabio Vanderlei Scheidt	Motorista
Ezequias da Costa Silva Dias	Ajudante

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A empresa é composta pelo sócio-proprietário, que se encarrega de administrar a empresa, realizar serviços bancários e é responsável por eventuais problemas em máquinas e equipamentos da empresa. A sócia-proprietária coordena as atividades do administrativo e vendas, realiza as compras dos produtos para revenda, juntamente com a Marciéli, que exerce a função de vendedora também, vende mercadorias e organiza os produtos na loja.

Atualmente a empresa conta com nove funcionários, como pôde ser visto no Quadro 2. Entre eles há a auxiliar administrativa, que é responsável pelas funções do setor administrativo e financeiro da loja. Há dois vendedores, eles se responsabilizam pelo atendimento ao cliente, reposição de mercadorias e organização dos produtos na loja. A coordenadora de logística desenvolve os romaneios de entrega, confere as mercadorias a serem entregues e auxilia no atendimento ao cliente.

Há três motoristas que se encarregam de separar as mercadorias do depósito para as entregas, dirigir e entregar as encomendas aos clientes. A empresa conta também com três ajudantes de motorista que separam as mercadorias do depósito para as entregas e auxiliam na descarga dos produtos aos clientes.

Percebe-se que os funcionários possuem mais de uma atividade, e se torna compreensivo pelo tamanho da atual loja. Entretanto, se sugere reavaliar o quadro de funcionários para que possam atender os clientes da melhor forma, facilitando o processo, na futura loja, recomendando-se que:

- a) A responsável pela função de Compras, que já possui experiência na área, a funcionária Marciéli, dedique-se mais especificamente para essa atividade, devido à importância estratégica da área. As características preço, quantidade, prazo e qualidade são diferenciais competitivos, validando a análise de Kotler (2005) sobre Marketing externo na prestação de serviços;
- b) Com a redução do quadro de vendedores, propõe-se a contratação de mais funcionários para a área (preferencialmente com experiência), sendo que este representa o vínculo entre a empresa e o cliente, como exposto pelos autores Cobra e Zwarg (1986);
- c) A compradora e a auxiliar administrativa devem permanecer em uma sala separada do balcão, para que realizem apenas as atividades administrativas e financeiras, tornando assim a empresa mais formal (estruturada), e como mencionado por Las Casas (1999) e Pimentel (2008), apresentando maior qualidade na prestação do serviço;
- d) Os vendedores devem estar devidamente uniformizados e padronizados, assim demonstram postura adequada e maior credibilidade quando o cliente comparecer à

loja, como mencionado por Kotler (2005) em ambiente interativo na prestação de serviços;

- e) A coordenadora de logística deve também possuir sua sala, e não mais auxiliar nas vendas, pois prejudica o controle logístico da empresa (controle de entradas, saídas e rotas), tornando a função mais estratégica, corroborando com a análise do autor Oliveira (1987). Sugere-se ainda, que sua sala seja no depósito, em que há necessidade de um controle mais eficaz dos produtos que estão sendo destinados à entrega.
- f) Deve-se avaliar a função de repositor de produtos conforme a demanda da nova loja, ou seja, caso haja grande demanda, deve-se contratar um repositor, que gerencie toda a disposição de produtos da loja, organize os corredores e auxilie os clientes a encontrarem um vendedor ou produto, visto que a maior percepção do cliente é o desempenho do serviço como menciona Las Casas (2012) em marketing de serviços;
- g) Quanto aos motoristas e auxiliares, devido o tamanho da atual loja, entende-se que essa quantidade é suficiente, entretanto, na nova instalação deve ser avaliado a qualidade do serviço, pois prazo e entregas são considerados diferenciais competitivos na empresa, como descreve Kotler e Keller (2012) e Karkotli (2008) na análise do *mix* de marketing e por Gummessom (2010) em marketing de relacionamento.

4.2.2 Definição do Público Alvo

Os consumidores podem ser classificados de acordo com diversos fatores: geográficos, demográficos e comportamentais. É nessa etapa que se busca evidenciar quem são os clientes atuais, como mencionado por Kotler (2005). Sendo o mercado um agrupamento de segmentos distintos, quanto mais se tem conhecimento sobre seus clientes, mais fácil se torna a oferta de produtos, corroborando com a ideia de Grewal e Levy (2012). De acordo com as informações obtidas pela empresa, o mercado-alvo é conforme os dados a seguir:

- a) **Geográficos (países, regiões, cidades, bairros):** moradores de Palhoça, maior parte do Bairro Ponte do Imaruim, localização da empresa.
- b) **Demográficos (sexo, idade, renda, educação):** homens com idade entre 40 e 61 anos e renda mensal pessoal na faixa de R\$ 724,01 a R\$ 2.172,00 reais.
- c) **Comportamentais (hábitos de consumo, ocasiões de compra, benefícios procurados):** os consumidores preferem ser atendidos diretamente no balcão, a maioria já usou o serviço de entrega a domicílio fornecido pela empresa, e grande parte dos clientes nunca fizeram reclamações da loja.

4.2.3 Definição do Posicionamento de Mercado

Para delimitar mais precisamente a posição de mercado da empresa, os sócios relataram que informalmente fizeram questionamentos a alguns clientes por um período, e constataram algumas informações estratégicas para o planejamento da empresa.

O atendimento é o principal motivo para que os clientes comprem na empresa Francisco, estando atrelada a rapidez, educação, cortesia, disposição em ajudar e conhecimento dos produtos oferecidos. Foi relatado que os clientes enxergam a loja como um lugar em que encontram o que procuram, e classificam as formas de pagamento e preço como “bom”, e os produtos de maior saída fazem parte do segmento de materiais brutos e tubos de conexões. Outras informações coletadas dizem respeito à pontualidade, agilidade e disponibilidade na entrega, com o serviço de caminhão, concluindo como “excelente”.

Foi constatado também, que a empresa necessita ampliar o espaço físico e estacionamento, aumentar a variedade dos produtos oferecidos e sua disposição e organização na loja, e expandir o horário de atendimento aos sábados.

4.2.4 Definição da Marca

A marca é o modo como a empresa deseja ser reconhecida, logo, deve representar a imagem que se quer passar ao mercado (posicionamento), estando presente na descrição do *mix* de marketing de Kotler e Keller (2012). Nesse contexto, existe a logomarca que já foi criado pelos gestores como ilustra a Figura 12.

Figura 12 - Logomarca Francisco Materiais de Construção Ltda



Fonte: Francisco Materiais de Construção (2015)

Sabendo que os gestores já definiram sua logomarca, não pretendem alterá-la, pois, os clientes já associam a logo com a empresa - por meio de divulgação com cartão da loja, calendário oferecido aos clientes, adesivos nos caminhões e como já foi desenhada a logo na construção da nova sede, optou-se por não fazer sugestões de alterações. O Plano sugere que a mesma seja devidamente registrada no INPI (Instituto Nacional Propriedade Industrial), e reforça que do contrário não há garantia alguma da patente de sua logo.

O slogan faz parte da comunicação da empresa com o cliente, evidencia o posicionamento da empresa e ajuda na transmissão da imagem da mesma para os consumidores, mostrando fielmente o posicionamento da empresa como denota Gordon (1998) nos 11 Cs do marketing de relacionamento. Como a empresa não possui slogan sugere-se o a seguir: Edificando sonhos. A escolha pelo slogan é fundamentada no fato observado de que a maior parte dos produtos ofertados pela loja tem como finalidade a construção em geral e o acabamento, passando a mensagem de que uma obra construída é um sonho realizado.

A imagem e filosofia da empresa a ser transmitida para os clientes estão embasadas no estudo do marketing de relacionamento, que visa um estreitamento na relação cliente-empresa, buscando uma orientação voltada ao cliente e sua percepção quanto à imagem da empresa. Essas ações visam melhorar e aumentar a percepção de antigos e novos clientes, já que o posicionamento da empresa perante seus concorrentes é levado em consideração para escolha da empresa (BRETZKE, 1999; GORDON, 1998; McKENNA, 1992).

4.2.5 Definição de Metas

A descrição dos objetivos é necessária para que a empresa consiga visualizar aonde deseja chegar com as estratégias de marketing, assim como as metas são ações mais específicas a fim de alcançar o objetivo proposto. Dessa forma, a seguir são listados os objetivos da empresa Francisco Materiais de Construção Ltda.

- a) Ser reconhecida na região de Palhoça e conhecida nas demais regiões;
- b) Manter e melhorar a qualidade no atendimento aos seus clientes;
- c) Possuir uma campanha de marketing e comunicação eficaz;

E como metas para alcançar os objetivos propostos, a empresa possui:

- a) Conquistar 10% de clientes novos da região e 5% de clientes das demais regiões, em um ano de atuação na nova loja;
- b) Aumentar o faturamento em 20% até o primeiro semestre de 2016;
- c) Apresentar na pesquisa de satisfação um aumento de 15% no reconhecimento dos seus clientes em atuação em marketing e comunicação;

Para alcançar os objetivos desejados pela empresa, é necessário que a mesma entenda que o segmento de serviços possui como característica a intangibilidade, ou seja, o que o cliente irá perceber é o desempenho do serviço, como mencionado por Las Casas (2012). Analisando os objetivos e metas propostas são perceptíveis que diante dos três tipos de marketing de serviços apresentados por Kotler (2005), a empresa deseja focar no marketing interno, diz respeito a funcionários (treinamentos e ações motivacionais) e ambiente interativo, relação funcionário-cliente (percepção quanto à comunicação, credibilidade, entre outros).

Desta forma, como a empresa deseja obter reconhecimento e aumento na percepção da qualidade do atendimento aos clientes, os gestores devem estar cientes do investimento em treinamento, e alinhamento dos funcionários com a mentalidade da empresa, como descreve Cobra e Zwarg (1986), assim como se torna vantajoso à aproximação da empresa perante seus clientes, observando suas necessidades, desejos, seus hábitos e quais as expectativas que o mesmo espera do serviço procurado para que atenda de forma eficaz a demanda, como descreveu Pimentel (2008).

Uma das formas de a empresa controlar a eficácia da campanha de marketing e comunicação desenvolvida, é analisar com o auxílio da métrica Servqual o desempenho da

empresa, visto as cinco dimensões de qualidade em serviços, apresentada pelos autores Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005).

4.2.6 Definição das estratégias de Marketing e de Comunicação

Este capítulo possui a finalidade de listar as principais estratégias de Marketing e de Comunicação a serem adotadas pela empresa, a fim de alcançar o objetivo proposto. Nessa perspectiva, optou-se por dividir em cinco grupos: produto, preço, praça, promoção e pessoas (GOMES, 2005).

No que compete ao Produto, por ser um comércio de materiais de construção em expansão para demais produtos de acabamento e para casa em geral, o produto em si já se encontra em fase de maturidade, há divulgação e entendimento de suas funcionalidades perante aos clientes. As ações a serem adotadas para essa categoria são na intenção de propor: maior variedade de produtos –como já mencionado- abrangendo demais segmentos; e, exposição dos mesmos de forma que proporcione melhor visualização para produtos, aumentando as chances de vendas.

O Preço deve ser definido de modo que cubra os custos do produto e do serviço, e ainda conceda retorno desejado para a empresa. Há diferentes tipos de estratégias para estabelecer o preço do serviço ou produto, como: definir posicionamento, divulgar novos produtos, preços promocionais, divisão de preços por segmentação, sazonalidade, entre outros que a empresa achar necessário (GOMES, 2005). Assim, como a empresa está em fase de expansão o preço necessita ser estruturado de acordo com os objetivos desejados, desta forma as ações de preço propostas para diferenciar a empresa no mercado será: condições diferenciadas para a inserção de novos produtos para venda; produtos com pouco giro em promoção; descontos de acordo com o volume de compras; e, diferenciação de preço para pagamento à vista.

Praça, de acordo com Gomes (2005) e Kotler e Keller (2012), corresponde às ações de operacionalização do negócio proposto pela empresa, envolvendo desde parcerias com fornecedores à localização da loja, modificando-se de acordo com cada tipo de negócio. Dessa forma, as ações em relação à Praça para a Francisco Materiais de Construção Ltda. são: nova loja com localização privilegiada (maior visualização, local de fácil acesso e posicionamento estratégico), infraestrutura condizente com os serviços e produtos oferecidos, espaço de espera com café, iluminação adequada, estacionamento tanto aberto quanto coberto, parcerias

com fornecedores (programa de treinamento para vendedores -sobre os produtos-), divulgação de serviços – marceneiro, pintor, encanador, e demais serviços - (ação de troca-troca).

As ações de Promoção estão relacionadas à divulgação de produtos e serviços, e suas vantagens, e como obter, por meio de uma comunicação eficaz (GOMES, 2005; KARKOTLI, 2008). Considerando o tipo e tamanho da empresa Francisco, a gama de meios de comunicação são diversas, mas restritas, pelo seu posicionamento ainda em expansão, ou seja, não é uma empresa de grande porte e com possibilidade de despendar alto investimento em ações de marketing. Dessa forma, as opções que agregam vantagem a sua imagem são: campanhas na página do facebook da empresa; panfletos de produtos em promoção; divulgação em rádio e site da empresa; carro de som para divulgação da inauguração da loja; mala-direta para clientes; e, divulgações especiais em datas comemorativas.

Corroborando com Las Casas (2012) e Cobra e Zwarg (1986), os funcionários, quando alinhados as estratégias da empresa tornam-se fatores diferenciais na prestação do serviço. Sendo assim, incentivos, treinamentos, ações motivacionais e valorização do funcionário acarretam em serviço de qualidade e ação reconhecida pelos clientes. Com relação a estas ações, destaca as seguintes proposições: avaliação 360 de desempenho; treinamento com fornecedores; desenvolvimento de plano de cargos e salários; pesquisa de satisfação com os clientes; e, entrega de cestas de natal no fim do ano.

4.3 ESTRUTURA FÍSICA

No que compete aos aspectos físicos da empresa, nota-se que eles estão sendo melhorados com a construção da nova loja. Atualmente a empresa não possui uma fachada chamativa (como mostra a Figura 13), é fora de ponto comercial e seu estacionamento, apesar de atender, é insuficiente em alguns momentos à demanda.

Figura 13 - Fachada da atual loja



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Neste sentido, a empresa, sabendo que deixa a desejar nestes pontos, está mudando sua empresa para outro local, com uma fachada mais chamativa, com localização estratégica e estacionamento amplo, como ilustra a Figura 13, reforçando a ideia do autor Nicolau (2001) em os três tipos de abordagens sobre o planejamento de estratégias.

Em relação à fachada da nova loja (Figura 14) sugere-se que se acrescentem as principais parcerias da empresa, os principais fornecedores que a empresa revende os produtos, reforçando o bom relacionamento e a atividade de promoção do *mix* de marketing, apresentado por Kotler e Keller (2012).

Figura 14 - Fachada da nova instalação (em construção)



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O espaço em frente à fachada da loja (Figura 14) está reservado para o estacionamento e no canto direito da figura é o acesso para os que virão pela na BR 101 para o

estacionamento (Figura 15). Ou seja, além do espaço na frente da loja, haverá estacionamento embaixo, no tamanho correspondente ao da loja.

Figura 15 - Entrada para o estacionamento da nova loja



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

No primeiro piso e no mezanino será a loja em si e, no terceiro piso será o depósito e futuramente, quando houver mais diversificação de produtos e uma demanda maior, será a continuidade da loja. Em relação ao depósito ser no terceiro piso (que será para reposição dos produtos disponíveis na loja), surge receio na atividade de reposição (produtos que chegam do fornecedor) e descarga de produtos (produtos que são vendidos e serão entregues pela empresa ao cliente), nesse sentido, sugere-se que essas funções sejam planejadas, como descrevem em estratégia os autores Simon (1971), Ferrell e Hartline (2009) e Oliveira (1987), de forma a se tornarem facilitadoras do processo, e não ao contrário, prejudicando assim o desempenho da empresa.

No que compete aos produtos que o cliente compra e leva em seu próprio veículo (como brita em saco, cimento, tubo, tijolo, entre outros) o mesmo comprará por intermédio de um vendedor, e ao sair do caixa receberá um recibo para retirada da mercadoria no local indicado, que será no portão branco, circulado na Figura 16, próximo à outra entrada do estacionamento.

Figura 16 - Localização do portão de retirada de mercadorias



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Nesta perspectiva, recomenda-se que no local para retirada de mercadorias o funcionário responsável pela entrega do produto esteja sempre presente e que haja uma conferência de estoque diária.

Percebe-se assim, que os gestores estão corrigindo algumas falhas encontradas na atual loja nas futuras instalações. Nesta lógica, há aspectos que se deve receber especial atenção, como: iluminação, disposição de mercadorias na loja, atendimento, e outros, concordando com a afirmação de Fischmann e Almeida (1991) em que é necessária a contínua vigilância das modificações do ambiente. A Figura 17 mostra o corredor central da loja atual.

Figura 17 - Corredor central da atual loja



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Verifica-se que os produtos estão muito próximos uns dos outros, pois não há espaço suficiente para expor de maneira adequada todas as mercadorias, fazendo ainda com que a

falta de visibilidade de alguns produtos impeça sua venda, e observa-se que a loja não é muito iluminada internamente. Então, propõe-se para a nova loja que a iluminação seja ampla em toda a instalação. Em virtude do espaço físico consideravelmente maior nas futuras instalações, será possível expor e distribuir melhor todos os produtos.

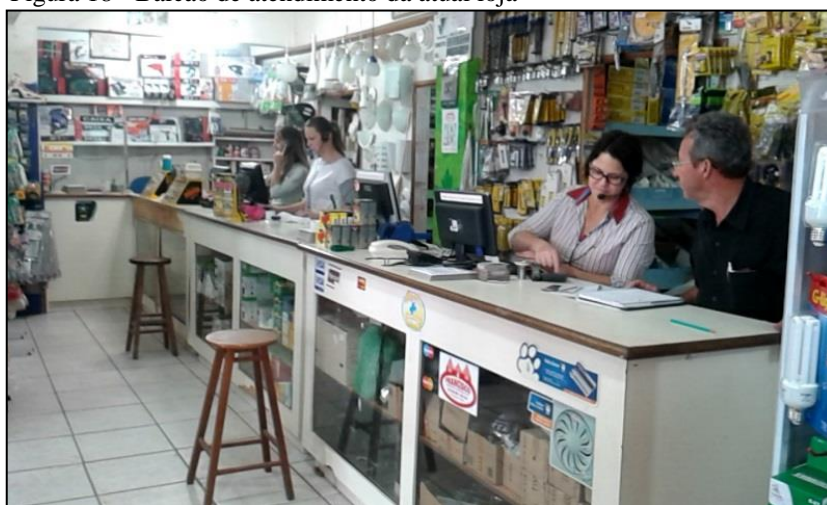
Recomenda-se um planejamento estruturado da distribuição dos produtos na nova loja, que possibilite uma análise e discussão prévia visando colocar os produtos que mais se espera vender mais próximo de onde os clientes obrigatoriamente terão que passar ao caminhar pela loja. Nesse sentido, propõe-se que a localização dos produtos esteja especificada em seu cadastro no sistema da empresa, objetivando facilitar a localização dos produtos na nova instalação para os vendedores, valorizando a excelência com os clientes, demonstrado por Grewal e Levy (2012) nas Macroestratégias para agregar valor ao cliente.

Caso a atual diversidade de produtos não consiga ocupar todo o espaço da futura loja, sugere-se que o proprietário coloque uma divisória, para que não demonstre espaço vazio. E após, quando a demanda aumentar, e houver maior diversificação de produtos o proprietário aumenta o espaço conforme for necessário, assim nenhum cliente percebe que há espaço ocioso.

Sabendo que a Francisco vende atualmente produtos voltados aos aspectos rudimentares de uma obra, como tijolo, argamassa, brita, areia, prego e outros, e que a empresa espera, com sua nova loja vender produtos de acabamento como: balcões de banheiro, tanques, louças sanitárias, metais, entre outros, a empresa colocará no primeiro piso estes produtos de acabamento, a fim de aumentar a visualização dos mesmos para os cliente se habituaram que a empresa vende produtos para casa em geral, afirmando a busca pela estruturação da empresa, consolidando marketing como fator estratégico, como menciona Oliveira (1987). Nesta perspectiva, recomenda-se que alguns produtos de acabamento sejam expostos em promoção, e em local de fácil visualização de modo a atrair mais clientes para esse segmento.

Destaca-se que na loja atual, um fator atribuído como diferenciador para boa parte dos clientes é o atendimento, o mesmo é realizado através do atendimento no balcão, como ilustra a Figura 18.

Figura 18 - Balcão de atendimento da atual loja



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Os clientes da empresa estão habituados em chegar à loja e dirigir-se ao balcão de atendimento. A fim de continuar satisfazendo os clientes nesse aspecto, os vendedores questionaram por uma semana os clientes como eles preferiam ser atendido na loja nova (pontos de venda com mesas e cadeiras ou balcão de atendimento), o resultado obteve praticamente unanimidade na resposta: balcão de atendimento.

Como ilustrou a Figura 18, na loja atual todos estão perto uns dos outros, ou seja, os vendedores permanecem no balcão, assim como ao lado está o caixa e a responsável pela logística, isto faz com que a comunicação atual seja facilitada em decorrência dessa proximidade entre os trabalhadores, mas, também prejudica a concentração de algumas atividades (como a logística e administrativa). Como já mencionado, se faz necessário a construção de dois escritórios, e sugere-se que estes sejam localizados na parte circulada na Figura 19, por não ser um local de destaque na loja.

Figura 19 - Localização proposta para os dois escritórios



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Portanto, é necessário que na nova instalação seja tomada as devidas precauções para que não ocorram problemas em virtude de falhas na comunicação e que as atividades que requerem maior concentração sejam executadas em locais apropriados, sendo esse planejamento parte do ambiente interno e interativo apresentado por Kotler (2005).

Devido à preferência demonstrada pelos clientes, os gestores colocarão o balcão de atendimento, nas futuras instalações, no final da loja, próximo da parede e próximo do elevador, como evidencia o círculo na Figura 20. Assim, atende ao desejo do cliente, e posiciona o atendimento de forma estratégica para a empresa, pois o cliente terá que caminhar por toda a loja até o balcão, aumentando a chance do mesmo adquirir uma quantidade maior de produtos, afirmando a ideia de Pimentel (2008).

Figura 20 - Localização proposta para o balcão de atendimento



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

É necessário que os gestores transmitam o valor que o atendimento possui para os clientes, para que seus funcionários prezem pelo mesmo.

Como na loja atual há água e café disponíveis para os clientes, sugere-se que na loja em construção, no canto esquerdo próximo ao balcão de atendimento, haja um espaço com sofá em que estejam disponíveis: água, café e biscoitos para que se crie um ambiente agradável de modo que satisfaça tanto os clientes antigos como os novos, e se for necessário esperar um vendedor para ser atendido, esse tempo se torne mais agradável, atendendo o proposto por Gordon (1998) em marketing de relacionamento.

Inclusive, neste espaço pode expor panfletos com os produtos da loja em promoção, bem como a exposição dos cartões de clientes que fazem diversos serviços, como pedreiro, carpinteiro, pintor, eletricista, restaurante, oficina, entre outros, de modo a facilitar seus

clientes na divulgação de seu comércio ou serviço, e exercer uma forma simples de “troca de favores”, a indicação.

4.4 ENDOMARKETING NA FRANCISCO MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO LTDA

Ciente de que o atendimento é um dos fatores apontados pelos clientes, para comprarem na empresa, e que o diferencial na prestação de serviços é o desempenho da mesma, visto sua característica da intangibilidade, mencionado por Las Casas (2012), SEBRAE (2015) e Pimentel (2008) é preciso atenção especial nesse aspecto nas futuras instalações. Sugere-se que sejam contratados vendedores que já possuam experiência no segmento da loja (conforme mencionado no item 4.2.1.1 Quadro de Pessoal) e tenham o mesmo perfil dos vendedores atuais, para que os mesmos recebam aceitação dos clientes, não perdendo assim a cultura da empresa.

Como o segmento de materiais de construção requer conhecimento tanto de construção em si como dos produtos a serem vendidos, recomenda-se que uma vez a cada bimestre seja realizada uma palestra conduzida por um ou mais fornecedores com o propósito de ampliar o conhecimento dos vendedores e mantê-los sempre atualizados, afinal, o entendimento de um produto pode ser decisivo na venda do mesmo. Visando tornar este momento de aprendizado mais interessante, propõe-se que seja realizado um coquetel para os participantes após a palestra.

É essencial que os funcionários sejam constantemente motivados, para que vejam a importância da sua função para a empresa e para o cliente, assim como a relevância do seu frequente aprimoramento tanto para conhecimento pessoal como para exercer seu papel no ambiente de trabalho, afirmando a análise de ambiente externo desenvolvida por Kotler (2005). Nessa perspectiva, sugere-se que a empresa desenvolva um plano de cargos e salários, mesmo que seja em menor dimensão (pelo fato de ser uma empresa de pequeno porte ainda), mas, para que os funcionários saibam o quanto poderão crescer e ganhar, e o que é valorizado na empresa, sugere-se também a avaliação 360 de desempenho dos funcionários, aplicada trimestralmente.

Com estas medidas a relação entre proprietários e funcionários se tornará mais transparente, melhorando o convívio entre ambos, e fornecendo aos funcionários a devida valorização, e para os proprietários haverá a visualização das possíveis causas de problemas.

4.5 PROPOSTAS COMPLEMENTARES DE MELHORIAS

A seguir são apresentadas demais sugestões de melhorias, envolvendo a inauguração para a nova loja, calendarização e os meios de comunicação.

4.5.1 Inauguração da Nova Loja

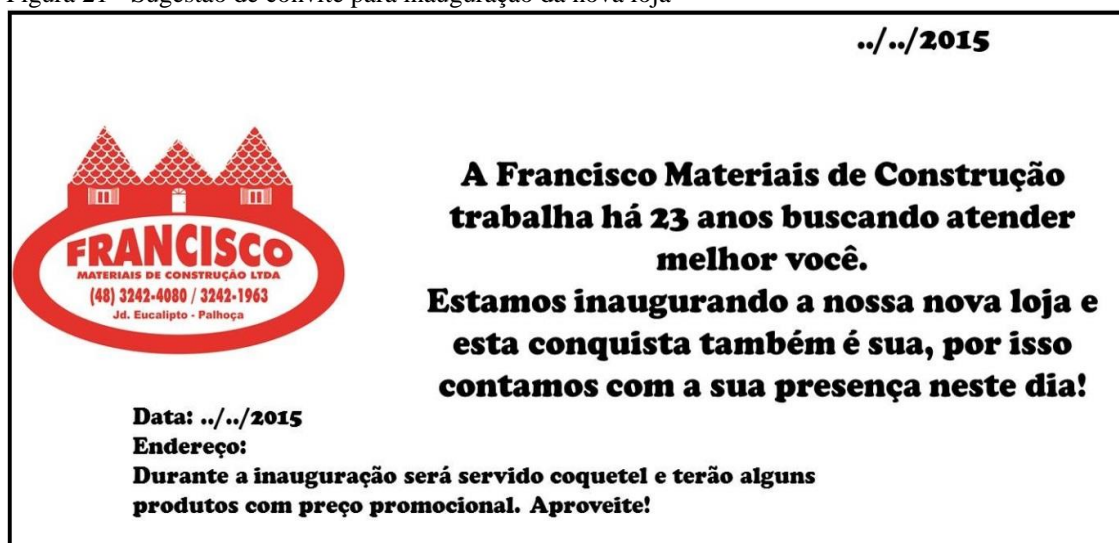
A fim de auxiliar os gestores na inauguração da nova loja, esse tópico trará algumas sugestões para que esse momento seja memorável para todo o quadro de pessoal da empresa, para os clientes e que como consequência traga significativo retorno.

A primeira etapa a ser estabelecida pela empresa é identificar a data de inauguração. Ou seja, após a construção, a limpeza da loja, distribuição dos produtos, infraestrutura pronta, cartazes e placas sinalizando os devidos locais, treinamento dos funcionários, entre outras atividades pertinentes a inauguração, a empresa opta pela data que melhor for para sua divulgação.

O presente Plano sugere um convite (figura 21), para que os atuais clientes possuam ciência da inauguração, e sugere-se também que seja anunciado no site e página do facebook da empresa. Os gestores devem fixar uma placa na frente da nova loja com a data da inauguração, e se possível, como já sugerido, em outras mídias (carro de som e rádio) para que a informação chegue aos clientes futuros.

Recomenda-se que na loja atual seja colocado um cartaz informando que a empresa se mudou para o novo endereço (avisando que é próximo da instalação atual).

Figura 21 - Sugestão de convite para inauguração da nova loja



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Após a divulgação os gestores devem planejar o dia da inauguração, visando tornar as ações de marketing estratégicas para a empresa, como mencionado por Kotler e Keller (2012) e Gordon (1998), assim o Plano propõe algumas sugestões:

- a) Decoração: essa etapa deve ser planejada de forma cuidadosa para não poluir demais o ambiente e também para não deixar a desejar na divulgação, recomenda-se que tenha balões pela loja, cartazes, banners e/ou faixas agradecendo a presença dos clientes, e divulgando os produtos;
- b) Promoções: deve haver promoções de alguns produtos e que essas promoções estejam no início da loja, mas também é importante que haja pela loja, para que chame a atenção dos clientes, e faça com que eles percorram por todo o espaço, conhecendo e estimulando a compra. Ressalta-se que os produtos em promoção devem ser preferencialmente os itens que a empresa deseja aumentar a venda nas futuras instalações, como tanques, balcões de banheiro, e outros;
- c) Distribuição de brindes: ao final de cada compra realizada, o cliente deve receber um pequeno brinde (chaveiro, ou imã em formato da logo ou de algum produto, caneta, ou outro que a empresa opte);
- d) Oferecimento de coquetel: identificando o perfil da empresa, o plano sugere duas opções, uma de coffee-break em que a empresa opta por um local estratégico, a degustação alguns canapés (ou salgadinhos) e bebidas, para que convide o cliente a entrar e permanecer na loja, aumentando a probabilidade de conhecer todo o espaço físico. E a outra sugestão, é a contratação de carrinhos que distribuam pipoca doce e salgada, ou outro produto que julgarem pertinente, essa decisão fica a critério dos gestores;
- e) Fornecedores: os gestores devem convidar alguns funcionários de seus fornecedores para que estejam presente no dia divulgando seus produtos; e,
- f) Cupom de desconto: no dia da inauguração, cada cliente que for até a loja ganhará um cupom de desconto de 10% para a próxima compra. O cupom terá validade de 30 dias após a data de inauguração.

Caso a empresa perceba a necessidade de profissionalizar este planejamento, e torná-lo mais personalizado a situação, sugere-se a contratação de empresas especializadas em decoração, divulgação, disposição de funcionários para entrega de panfletos, organização de Buffet, entre outras atividades.

4.5.2 Calendarização

No intuito de oferecer a Francisco Materiais de Construção Ltda. Maiores chances de reconhecimento na Cidade de Palhoça e demais cidades, o Plano propõe que os gestores atuem com um calendário de datas comemorativas de acordo com os serviços prestados pela mesma, para o segundo semestre de 2015 e primeiro semestre de 2016 (Quadro 3).

Quadro 3 - Calendarização.

DATA		AÇÃO
01/jan	Comemoração Ano Novo	A empresa deve, em seu site e página do facebook, publicar uma mensagem de agradecimento pelo ano que passou, agradecendo pela preferência de seus clientes, e explicitando que um novo ano se inicia e que buscam sempre novidades para atender-los da melhor forma.
14/fev	Dia de aniversário da empresa	Sorteio de produtos com os clientes que compraram no dia e divulgação de mensagem e cartaz no site e facebook da empresa.
08/mar	Dia internacional da mulher	Divulgação de sorteio para as mulheres "construtoras" (fazer uma campanha nesse sentido). Informar desconto de 10% nesses tipos de compras.
26/mar	Dia do Construtor	Envio de cartas parabenizando pelo dia da profissão, e informando descontos especiais em materiais para obras, como areia, brita, portas, canos e ferramentas de pequeno porte que auxiliam na construção.
Março/Abril	Páscoa	Distribuição de balas com a logo da empresa e sorteio de cesta de páscoa com chocolates e um vale de R\$ 100,00 reais em compras
19/mar	Dia do marceneiro/carpinteiro	Envio de cartas parabenizando pelo dia da profissão e aviso que se a pessoa comparecer à loja neste dia, receberá um brinde (chaveiro mini trena)
24/abr	Aniversário da Palhoça	Nesse mês a empresa deve ser decorada, e deve haver alguns banners com informações do desenvolvimento da construção na Palhoça. E no dia 19 a empresa fará sorteio de uma churrasqueira elétrica.
01/mai	Dia do trabalhador	Sorteio de dois prêmios (furadeira doméstica e chaveiro) para compras acima de R\$ 400,00 durante esse mês.
Maio	Dia das mães	Sorteio de um climatizador portátil para as mães que comprarem na loja no mês de maio.
25/jul	Dia do motorista	Sorteio de um vale de R\$ 150,00 reais em compras na loja para os motoristas que trabalham na empresa.
Agosto	Dia dos pais	Sorteio kit de ferramentas (chave de fenda, martelo, trena e outros produtos de utilidade geral em uma casa) para compras acima de 200,00 nesse mês.
27/set	Dia do encanador	Envio de cartas parabenizando pelo dia da profissão e aviso que se a pessoa comparecer à loja neste dia, terá direito a um desconto de 10% em suas compras.
01/out	Dia do vendedor	Sorteio de um vale de R\$ 150,00 reais em compras na loja para os motoristas que trabalham na empresa.
17/out	Dia do eletricista	Envio de cartas parabenizando pelo dia da profissão e aviso que se a pessoa comparecer à loja neste dia, receberá um brinde (chaveiro mini lanterna).
18/out	Dia do pintor	Envio de cartas parabenizando pelo dia da profissão e aviso que se a pessoa comparecer à loja neste dia, receberá desconto de 10% em sua compra.
11/dez	Dia do Engenheiro	Envio de cartas parabenizando pelo dia da profissão e aviso que para compras acima de R\$ 150,00 na loja neste mês, participará do sorteio de um sorteio de Kit de ferramenta (chave de fenda, martelo, trena e outros produtos relacionados a material de escritório)
13/dez	Dia do pedreiro	Envio de cartas parabenizando pelo dia da profissão e aviso que se a pessoa comparecer à loja neste dia, receberá um desconto de 10% em sua compra.
Dezembro	Semana antes da inauguração	Divulgação em carro de som e rádio. Placa na frente da loja com data da inauguração e envio de e-mail e cartas para os clientes convidando para a inauguração
Dezembro	Inauguração	Distribuição de chaveiros com a logo para os clientes presentes, assim como oferecimento de coquetel durante todo o dia. Exposição de produtos de acabamento com preço promocional. Convite para os representantes estejam presentes oferecendo (apresentando) seus produtos aos clientes.
25/dez	Natal	Entrega de presentes e cesta de natal (chocolate, espumante, caixa de bombom, pêssego em caldas e biscoitos). Para clientes que comprarem acima de 1000,00 ganham um vinho. Distribuição de calendário aos clientes, durante o mês.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O objetivo do calendário é proporcionar a visualização das datas-chaves para a empresa, na intenção de valorizar seus clientes e aumentar as chances de compra e consequentemente o retorno financeiro para empresa, afirmando o mix de marketing apresentado por Kotler e Keller (2012) e Karkotli (2008).

4.5.3 Meios de Comunicação

Esse tópico aborda ações a serem desenvolvidas quanto aos meios de comunicação pertencentes à empresa, e que significa o elo entre a mesma e os stakeholders (clientes, fornecedores, e demais). Compreendendo, como mencionado por Grewal e Levy (2012), que as informações a respeito da empresa, e informações geradoras de valor para sua atuação e de seus clientes devem ser comunicadas de forma estratégica.

Atualmente a empresa possui um Site na Internet, acessível pelo link www.franciscomateriais.com e um Perfil no Facebook, disponível pelo nome de Francisco Materiais de Construção. Entretanto, há itens que podem ser melhorados, a fim de gerar maior visualização, aumentando a chance de reconhecimento e compra na loja.

O Facebook, mídia social, atualmente é uma ferramenta de marketing e de comunicação com alcance amplo, no entanto, para que a haja eficácia a empresa deve planejá-lo de acordo com seus objetivos, e transmitindo seu valor. Na Figura 22 é apresentada a atual página do Facebook.

Figura 22 - Atual perfil do Facebook da empresa



Fonte: Facebook, 2015.

Diante do exposto, o Plano apresenta algumas sugestões para que o perfil seja melhor exposto:

- Inserir foto de capa (atualmente não possuem);
- Centralizar a foto do perfil, na intenção de aparecer por completa a logo;
- Atualizar as informações de perfil da empresa (contidas no espaço “sobre”), como horário de atendimento, e-mail para contato, informações históricas (pequeno parágrafo sobre sua criação) e site da empresa;
- Atualizar as fotos da página, inserir fotos da fachada e do interior da loja; e,
- Continuar atualização de informações que apresentem valor a empresa e seus clientes, como informações sobre o setor de atuação, promoções de produtos, nas datas comemorativas disponibilizar mensagens de felicitações e agradecimento, e demais mensagens que a empresa julgue interessante seu compartilhamento.

No momento, o Site da empresa está estruturado conforme demonstra a Figura 23.

Figura 23 - Atual Site da empresa



Fonte: Site Oficial Francisco Materiais de Construção Ltda., 2015.

Assim, o Plano sugere alguns ajustes e ações a serem desenvolvidos para aumentar a divulgação e personalizar a comunicação da empresa com seus clientes, as proposições são:

- a) O quanto antes a empresa possuir condições, trocar o “tipo” do Site, pelo fato de o carregamento do atual demorar demasiadamente, o que possibilita a desistência de visitas;
- b) Modificar a cor de fundo, de branca para uma das variações de cinza claro, para que possivelmente haja menos desconforto na vista, e prolongue o tempo de visita ao site;
- c) Alterar a cor da barra de opções, a cor vermelha é predominante na tela, o que pode acarretar desconforto na vista, e minimizar o tempo de permanência no site, assim sugere-se também, as variações da cor cinza para esse espaço;
- d) O “home” do site deve ser mais convidativo e profissional, as figuras atuais transpassam a imagem de uma empresa pouco estruturada. Nesse espaço, é sugerido que apareçam a logo dos principais fornecedores e parceiros, os produtos em promoção ou pequenas caixas que apareça a foto representativa do segmento do produto (ex.: materiais elétricos, ferragens, tintas, ferramentas, e demais) e que ao clicar nesse espaço o cliente é enviado a uma tela em que apareçam todos os produtos referentes aquele segmento;
- e) No campo de “Quem Somos” sugere-se que acrescentem mais informações a respeito da empresa (missão, visão e valores);
- f) Na seção de “Produtos” a ilustração inicial está poluindo a tela, por isto, sugere-se que sejam retiradas as imagens expostas de: qualidade, variedade e ótimos preços, e a imagem escrito “Francisco”. A ilustração dos produtos está adequada, a sugestão que se faz é a opção de incluir o item no orçamento, ou seja, pelo site o cliente consegue verificar quanto ficaria sua compra, e caso seja a intenção futura da empresa, o cliente fazer solicitar sua compra pelo próprio Site;
- g) No campo de “Promoções” sugere-se que seja substituído pelo campo de “Notícias”, pois as promoções estariam no “Home” do site. A empresa possui a possibilidade de expor nesse espaço informações sobre a própria loja (como a divulgação da inauguração da nova loja, depoimento de clientes, atividades realizadas pela empresa, entre outras), e também informações do segmento de atuação (palestras, dicas, feiras, etc.); e,

- h) Por fim, no espaço “Contato” sugere-se que seja modificado para “Fale Conosco” para torná-lo mais convidativo, e inserir a opção de o cliente enviar uma mensagem do próprio site para a empresa, em que o mesmo selecione a opção: Financeiro, Vendas e Administrativo, facilitando a comunicação.

As sugestões propostas pelo Plano foram desenvolvidas com intuito de aumentar o reconhecimento, estreitar a relação entre empresa e stakeholders e oferecer uma possibilidade real de aumento no seu faturamento. Ciente da atual situação optou-se por sugerir ações com o menor custo ou até mesmo com custo zero. Quanto antes for realizado as ações propostas, maior proveito à empresa obterá dos meios de comunicação.

4.6 IMPLEMENTAÇÃO

Para facilitar o entendimento e planejamento dos gestores, corroborando com Ambrósio (2007), esse tópico estrutura em dois quadros, Quadro 4 para o segundo semestre de 2015 e Quadro 5 para o primeiro semestre de 2016 as ações propostas no Plano, com seus respectivos custos, período e responsáveis pela realização.

Quadro 4 - Ações a serem implantadas (segundo semestre de 2015)

AÇÕES	RESPONSÁVEL	CUSTO ESTIMADO	CUSTO					
			JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Contratação de vendedores	Marceli	R\$ 6.000,00					R\$ 6.000,00	
Contratação de funcionário para entrega de mercadorias (como sacarias e tubos)	Estefano	R\$ 1.600,00						R\$ 1.600,00
Placa avisando a data da inauguração na frente da loja	Estefano	R\$ 400,00					R\$ 400,00	
Contratação de carro de som para divulgar a inauguração	Estefano	R\$ 400,00					R\$ 400,00	
Divulgação na rádio para a inauguração	Marceli	R\$ 500,00					R\$ 500,00	
Parcerias para fachada da empresa	Estefano	R\$ 0,00						
Confecção de novo uniforme (verão)	Marceli	R\$ 800,00				R\$ 800,00		
Construção de dois escritórios	Estefano	R\$ 3.800,00			R\$ 3.800,00			
Organização de palestra com os fornecedores	Estefany	R\$ 0,00						
Coquetel após as palestras	Marceli	R\$ 150,00						R\$ 150,00
Avaliação 360 de desempenho	Estefany	R\$ 0,00						X
Desenvolvimento de plano de cargos e salários	Marceli	R\$ 1.200,00					R\$ 1.200,00	
Troca de sistema	Estefano	R\$ 13.700,00					R\$ 13.700,00	
Novo organograma	Marceli	R\$ 0,00						
Pesquisa de satisfação com os Clientes	Estefany	R\$ 700,00						R\$ 700,00
Coquetel e bebida para Inauguração da Nova Loja	Estefany	R\$ 400,00						R\$ 400,00
Brindes para inauguração da Loja	Marceli	R\$ 0,00						
Campanha publicitárias via Facebook	Estefany	R\$ 480,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00
Envio de carta para clientes no dia do seu aniversário e no dia de sua profissão	Marceli	R\$ 820,00	R\$ 150,00	R\$ 70,00	R\$ 150,00	R\$ 200,00		R\$ 250,00
Sorteio de produtos para datas comemorativas e/ou vale em compras	Marceli	R\$ 5.000,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 4.000,00
Sofá com café, água e biscoito disponível	Estefano	R\$ 1.250,00				R\$ 1.250,00		
Distribuição de calendário aos clientes no final do ano	Marceli	R\$ 900,00						R\$ 900,00
Entrega das cestas de natal aos funcionários	Marceli	R\$ 530,00						R\$ 530,00
Distribuição de vinhos aos clientes que comprarem acima de mil reais	Marceli	R\$ 535,00						R\$ 535,00
TOTAL DOS CUSTOS ESTIMADOS		R\$ 39.165,00						

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Quadro 5 - Ações a serem implantadas (primeiro semestre de 2016)

ACÕES	RESPONSÁVEL	CUSTO ESTIMADO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Confecção de novo uniforme (inverno)	Marceli	R\$ 900,00					R\$ 900,00	
Organização de palestra com os fornecedores	Estefany	R\$ 150,00				R\$ 150,00		
Coquetel após as palestras	Marceli							X
Avaliação 360 de desempenho	Estefany							
Pesquisa de satisfação com os Clientes	Marceli	R\$ 25,00	R\$ 25,00					
Campanha publicitárias via Facebook	Marceli							
Envio de carta para clientes no dia do seu aniversário e no dia de sua profissão	Estefany	R\$ 80,00			80			
Sorteio de produtos para datas comemorativas e/ou vale em compras	Marceli	R\$ 980,00		250	230	180	320	
Café, água e biscoito disponível	Marceli	R\$ 1.800,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
TOTAL DOS CUSTOS ESTIMADOS		R\$ 3.935,00						

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Destaca-se, que se todas as alternativas sugeridas não forem passíveis de realização no momento, que a empresa opte para investir naquelas que proporcionarão maior vantagem para a empresa.

4.7 AVALIAÇÃO E CONTROLE

Esse tópico oferece aos gestores controles para que haja a verificação constante do processo e de seus retornos, afirmando o exposto pelos autores Ambrósio (2007) e Skacel (1992). Ou seja, a busca por minimizar o que se deseja no que diz respeito às ações, e o que realmente é feito (desempenho esperado versus desempenho real), como mencionado por Gomes (2005).

A seguir são listadas as sugestões de controles para a empresa:

- a) Avaliação 360 trimestral do desempenho da equipe;
- b) Pesquisa do nível de satisfação de clientes (anualmente), havendo alteração significativa nos processos, se justifica a realização da pesquisa em um espaço de tempo menor;
- c) Controle estimado dos custos dos produtos;
- d) Conferência diária do estoque de sacarias;
- e) Conferência mensal no primeiro ano, após a inauguração da nova loja, da quantidade de novos clientes;
- f) Faturamento projetado x realizado.

Devido à atual estrutura física e modelo de gestão familiar, justifica-se o início de um planejamento em menor proporção, mas, adequado a real situação, e que os gestores utilizem de forma estratégica os controles propostos pelo Plano. Assim, as ações sugeridas não acarretam complexas alterações na cultura e desenvolvimento das tarefas, tornando-o mais viável, e estruturando aos poucos a empresa mais profissionalizada, despertando a visualização da importância das ações de marketing e de comunicação para seu desempenho no mercado competitivo.

À medida que a demanda e estrutura física e profissional da empresa aumentar, demais controles poderão e deverão ser acrescentados, para que os gestores consigam mensurar e gerenciar os processos da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os gestores de micro e pequenas empresas, e empresas familiares passam por algumas dificuldades diferenciadas das grandes organizações, desta forma, a fim de atuarem mais condizentes ao tipo de gestão, os mesmos devem optar por ferramentas que auxiliem a administração da empresa, como planos breves, e que estabeleçam um rumo no que diz respeito ao procedimento de marketing da mesma (KOTLER; KELLER, 2012; LAS CASAS, 2011).

Nesse contexto, sendo o planejamento das ações mercadológicas uma das soluções de desenvolvimento e vantagem competitiva para a empresa, o presente estudo foi elaborado de acordo com o objetivo geral: elaboração de um Plano de Marketing e de Comunicação que subsidie as decisões mercadológicas da Francisco Materiais de Construção Ltda. para o segundo semestre de 2015 e para o primeiro semestre de 2016. Diante do exposto objetivo geral, responderam-se os objetivos específicos, com as análises a seguir.

Ao desenvolver o diagnóstico das atividades de Marketing, e elaborar a arquitetura existente na Francisco Materiais de Construção Ltda., nota-se que a empresa possui alguns pontos a serem melhorados considerando a sua situação atual e alguns desses pontos estão sendo corrigidos com a construção da nova loja.

Com a estruturação da análise SWOT, destaca-se que são necessários alguns cuidados para que a empresa continue atendendo seus clientes e conquistando novos, como por exemplo: contratação de novos vendedores com conhecimento e que tenham o perfil da empresa, cuidados para prevenção de possíveis falhas na comunicação, constante aperfeiçoamento em relação ao conhecimento dos produtos ofertados, por parte dos vendedores, entre outros aspectos.

Portanto, nota-se que não basta aumentar o espaço físico de uma loja, há outros fatores a serem considerados na ampliação de uma empresa, como: atendimento, divulgação da empresa, localização e distribuição dos produtos, bem-estar dos clientes, contratação de novos funcionários, brindes, ações visando à fidelização de clientes, motivação dos funcionários, parceria com fornecedores, e demais ações. Isto é, há toda uma estrutura intelectual que precisa ser planejada de modo que a estrutura física seja acompanhada de um conjunto de ações previamente definidas.

Percebe-se que em geral a empresa não investe em divulgação, todavia, na situação em que a empresa se encontra, a divulgação para a nova loja certamente se tornará um diferencial para a mesma, que poderá proporcionar resultados acima do esperado. Afinal, pouco resolve

dispor de um produto com preço excelente ou uma infraestrutura excelente se isto não é comunicado aos consumidores.

Após atingir o proposto em todos os objetivos específicos, é possível afirmar que o trabalho alcançou o objetivo geral, a estruturação de um Plano de Marketing e de Comunicação que subsidie as decisões mercadológicas da Francisco Materiais de Construção Ltda. para o segundo semestre de 2015 e para o primeiro semestre de 2016, adequado ao tamanho e tipo de gestão da mesma, oferecendo aporte na atuação da operacionalização das ações de marketing.

Neste Plano é oferecida a análise do cenário em que estão atuando, suas dificuldades, seus pontos positivos, e principalmente, com o quadro de implementação das ações, a fácil visualização do que é sugerido a fazer de acordo com suas prioridades, a fim de aumentar sua atuação no mercado da Grande Florianópolis.

A metodologia apresentada no presente trabalho proporcionou a obtenção de informações ocultas e estratégicas para o entendimento do processo de gestão, em relação às ações mercadológicas da empresa estudada, assim como a possibilidade de descrever com maior minuciosidade as operações desenvolvidas na Francisco Materiais de Construção Ltda.

A empresa está ciente dos novos desafios, e o caminho a percorrer para se manter competitiva no mercado, e com esse Plano acredita-se que, como mencionado, tornará a visualização mais fácil das atividades a serem realizadas, sendo esse uma ferramenta que auxilia a gestão.

O Autor esclarece que, talvez, nem todas as proposições serão possíveis de serem realizados antes da inauguração da nova loja (seja pela cultura empresarial ou por fatores financeiros), no entanto, o objetivo desse trabalho é proporcionar à empresa um instrumento de gestão que a torne mais profissional e menos familiar, não só para a inauguração da nova loja, mas sim para que a mesma consiga expandir sua atuação, e obtenha retornos positivos.

Atenta-se ao fato de que este plano foi desenvolvido de acordo com a conjuntura econômica da época, e caso haja oscilações, o mesmo deve acompanhar o ambiente externo.

Por fim, cabe a sugestão de que se desenvolvam mais trabalhos com Micro e Pequenas Empresas e empresas familiares, a fim de entender melhor o dinamismo presente na gestão destas. Assim como, aumentar a gama de estudos sobre Plano de Marketing e de Comunicação para as empresas, fortalecendo o conceito de ferramenta estratégica, e possibilidade de vantagem competitiva perante a concorrência.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, Dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 27.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing: um roteiro para a ação**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

AMBRÓSIO, Vicente. **Planos de marketing: passo a passo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ANAMACO. Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção. Disponível em <<http://novo.anamaco.com.br/arquivos/dadosSetor/Dados%20do%20setor%202011.pdf>> Acesso em 19 Jul. 2015.

A&F Brasil Consultoria. Perspectivas para o setor de construção civil em 2015. Disponível em <<http://www.aifbrasilconsultoria.com.br/perspectivas-para-o-setor-de-construcao-civil-em-2015/>> Acesso em 06 Out. de 2015.

BARRETO, I. F. CRESCITELLI, E. **Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultados**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMPOS, Vanderlei. O abalo na construção civil. 2015. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/revista/854/alicerces-abalados-4404.html>>. Acesso em 21 jun. 2015.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A., SILVA, R. da., **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991. p. 147.

COBRA, Marcos; ZWARG, Flávio A. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

CORREIO BRAZILIENSE. Setor da construção civil enfraquece, derruba PIB e puxa desemprego. 2015. Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2015/04/12/internas_economia,479063/setor-da-construcao-civil-enfraquece-derruba-pib-e-puxa-desemprego.shtml>. Acesso em: 20 jun. 2015.

_____. ESTADÃO CONTEÚDO. “A gente precisa de crescimento, e crescimento já”, diz Levy. Disponível em <<https://br.financas.yahoo.com/noticias/gente-precisa-crescimento-crescimento-diz-162400863.html>> Acesso em 01 Nov. 2015.

FARIAS FILHO, Milton C.; ARRUDA FILHO, Emílio J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 63.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. 4 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Isabela Motta. Manual Como Elaborar um Plano de Marketing. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005. Disponível em [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/\\$File/NT00032296.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/$File/NT00032296.pdf) Acesso em 08 Ago. 2015.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. Tradução de Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura, 1998. p. 31, 32, 46, 88 e 89.

GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael. **Marketing**. 2 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. p. 25, 167.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 318 e 319.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. LOCAL: McGraw Hill Brasil, 2014.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. p. 368.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. Barueri SP: Manole, 2004. p. 149.

_____. JORNAL DO BRASIL. Novo Código Comercial fomentará competitividade empresarial saudável. Disponível em http://www.jb.com.br/informacao/noticias/2015/10/30/novo-codigo-comercial-fomentara-competitividade-empresarial-saudavel/?from_rss=None Acesso em 01 Nov. 2015.

JUNIOR, A. B. L.; PISA, B. J. Administrando Micro e Pequenas Empresas. Local: Campus, 2013.

KARKOTLI, G. **Marketing para iniciantes**. Curitiba: Camarões, 2008.

KEEGAN, W. J. **Marketing global**. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. p. 2, 3.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1986.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. p. 252, 336.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. p. 19, 24, 55.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 3. ed. São Paulo: 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 46.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012, p. 34.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

McDANIEL, C. D.; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2006.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992. p.105.

MOORE, M. H. Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofitand Voluntary Sector Quartely*, v. 29, n. 1, 2000.

MORAES, J. C. T. B. **Quinhentos Anos de Engenharia no Brasil**. São Paulo, 2005.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Lisboa: INDEG/ISCTE, 2001.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1986.

OLIVEIRA, Djalma, P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1987.

OLIVEIRA, Roberto Nascimento Azevedo de. **Gestão estratégica de marcas próprias**. 2 ed. Atual. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

PEREIRA, Maurício Fernandes; LISSONI, Juliano. Processos estratégicos: uma contribuição a partir do jazz. In: ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (Org.). **Estratégias: formulação, implementação e avaliação**. Cap. 2. p. 26.

PIMENTEL, Alex. **Estratégias essenciais de marketing**. São Paulo: Digerati Books, 2008. p. 38.

POLIZEI, Eder. **Plano de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise de indústria e da concorrência. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHES, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000. p. 5.

RUMELT, Richard. P. **Estratégia boa, estratégia ruim:** descubra suas diferenças e importância. [recurso eletrônico] Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?id=eeEj7Rn1In4C&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>> Acesso em 18 de Jun. 2015.

RUSSO, G. M. **Diagnóstico da cultura organizacional:** o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Marketing de serviços: uma visão baseada nos 8 Ps. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Marketing-de-servi%C3%A7os:-uma-vis%C3%A3o-baseada-nos-8-Ps>> Acesso em: 06 de Ago. de 2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sebrae Serviço de Inteligência Setorial. Mercado da Construção Civil e a Importância da Diferenciação. Disponível em <<https://www.sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/boletins-de-tendencia/mercado-da-construcao-civil-e-a-importancia-da-diferenciacao/5550b83b14d0c01d007ffc00>> Acesso em 06 Out. 2015.

SILVA, Severino Francisco da. **Marketing de serviços:** fundamentos, análises e prática no setor de saúde. Maceió: EDUFAL, 2005. p. 67.

SIMON, Herbert A.. **Comportamento administrativo.** 2 ed. Rio de Janeiro, FGV Serviços de Publicações, 1971.

SKACEL, Robert K. **Como prepará-lo:** o que deve conter. São Paulo: Nobel, 1992.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; MACHADO, Antônio de Matos Vieira. **Planejamento estratégico:** formulação, implementação e controle. Rio de Janeiro: LTC, Editora S.A. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1982. p. 81.

WESTWOOD, John. **Como preparar um plano de marketing.** São Paulo: Clío Editora, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXO

Anexo 1 – Termo de Autorização Institucional.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

São José, 13 de Maio de 2015.

Ilustríssima Senhora Marceli Petry Francisco

Eu, Amanda de Abreu, responsável pelo Trabalho de Conclusão de Curso, do curso de Administração, venho pelo presente, solicitar vossa autorização para realizar este estudo na empresa Francisco Materiais de Construção, para o trabalho de pesquisa sob o título de Plano de Marketing para a Francisco Materiais de Construção Ltda., Orientado pelo Professor Ph.D. Rudimar Antunes da Rocha.

Este trabalho tem como objetivo elaborar um Plano de Marketing e de Comunicação que subsidie as decisões mercadológicas da empresa para o segundo semestre de 2015 e o primeiro semestre de 2016. Os procedimentos adotados serão: Diagnosticar e analisar a arquitetura de marketing da empresa, assim como realizar uma análise SWOT e estruturar o Plano visando à operacionalização das ações mercadológicas.

Espera-se com este trabalho conseguir disponibilizar a empresa uma ferramenta estratégica de gestão.

A qualquer momento vossa senhoria poderá solicitar esclarecimento sobre o desenvolvimento do trabalho que está sendo realizado.

Os dados obtidos nesta pesquisa serão utilizados somente para fins educacionais, como Trabalho de Conclusão de Curso, requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

A autora se compromete em disponibilizar uma cópia do Plano assim que finalizado a Francisco Materiais de Construção Ltda.

(Cont.)

(Cont.) Anexo 1 – Termo de Autorização Institucional.

Autorização Institucional

Eu, Marcell Petry Francisco responsável pela instituição Francisco Materiais de Construção Ltda declaro que fui informado dos objetivos da pesquisa acima, e concordo em autorizar a execução da mesma nesta instituição.


MARCELL PETRY FRANCISCO
SÓCIA-PROPRIETÁRIA

85.238.145/0001-88
FRANCISCO MAT. DE CONSTRUÇÃO LTDA
Rua Cláudio Pizani, 60
CEP 88130-755 - Jardim Eucalipto
PALHOÇA - SC

